



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Évaluation des opérations des Forces armées canadiennes



Novembre 2017

1258-3-007 (SMA[Svcs Ex])

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire	iv
Évaluation globale	iv
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte de l'évaluation	1
1.2 Profil du programme	1
1.3 Portée de l'évaluation	4
2.0 Constatations et recommandations	8
2.1 Pertinence – Besoin continu	8
2.2 Pertinence – Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral	10
2.3 Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement	12
2.4 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)	14
2.5 Rendement – Démonstration de l'efficacité et de l'économie	36
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation	B-1
Annexe C – Modèle logique	C-1
Annexe D – Tableau d'évaluation	D-1

Acronymes et abréviations

AAP	Architecture d'alignement des programmes
AC	Armée canadienne
ARC	Aviation royale canadienne
BPR	Bureau de première responsabilité
C Prog	Chef de programme
C2	Commandement et contrôle
C2IS	Système d'information de commandement et de contrôle
C4ISR	Commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance
CAC	Commandant de l'Armée canadienne
CCAFI	Commandant de la composante aérienne de la force interarmées
CDF	Chef du Développement des Forces
CEM	Chef d'état-major
CEMD	Chef d'état-major de la défense
CFO	Compte de fonds pour les opérations
Cmdt ARC	Commandant de l'Aviation royale canadienne
Cmdt COIC	Commandant du commandement des opérations interarmées du Canada
Cmdt MRC	Commandant de la Marine royale canadienne
CMR	Cadre ministériel des résultats
COIC	Commandement des opérations interarmées du Canada
COM Canada	Commandement Canada
COMFEC	Commandement de la Force expéditionnaire du Canada
COMRENSFC	Commandement du renseignement des Forces canadiennes
COMSOCAN	Commandement du soutien opérationnel du Canada
CONPLAN	Plan de circonstance
CPM	Chef du personnel militaire
CRPA	Compte rendu après action
CS Ex	Chef – Service d'examen
CSO	Carrefour de soutien opérationnel

CT	Conseil du Trésor
DEM EMIS	Directeur d'état-major – État-major interarmées stratégique
É.-U.	États-Unis
EMIS	État-major interarmées stratégique
ESA	Environnement de la sécurité de l'avenir
ETP	Équivalent temps plein
F et E	Fonctionnement et entretien
FAC	Forces armées canadiennes
FOA-I	Force opérationnelle aérienne en Iraq
FOI	Force opérationnelle interarmées
FOI régionale	Force opérationnelle interarmées régionale
FOI-I	Force opérationnelle interarmées en Iraq
GC	Gouvernement du Canada
GRC	Gendarmerie royale du Canada
ID SGPM	Identification de la structure des groupes professionnels militaires
MDN	Ministère de la Défense nationale
MRC	Marine royale canadienne
NORAD	Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord
NZ	Nouvelle-Zélande
OET	Organisations et effectifs de la tâche
OH	Opération humanitaire
ONU	Nations Unies
Op	Opération
OPCOM	Commandement opérationnel
OPCON	Contrôle opérationnel
OPORD	Ordre d'opération
OSS	Opérations de secours aux sinistrés
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
QG	Quartier général
QG COIC	Quartier général du Commandement des opérations interarmées du Canada

QGDN	Quartier général de la Défense nationale
RMR	Rapport de mesure du rendement
ROTO	Rotation
RSR	Renseignement, surveillance et reconnaissance
RU	Royaume-Uni
SAR	Recherche et sauvetage
SIA	Système d'identification automatique
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(Pol)	Sous-ministre adjoint (Politiques)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la défense

Sommaire

Le présent rapport expose les résultats de l'évaluation du Programme des opérations (Op) des Forces armées canadiennes (FAC) qu'a effectué le sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]). Cette évaluation est un élément du Plan d'évaluation quinquennal du ministère de la Défense nationale (MDN) et des FAC pour les années financières (AF) 2013-2014 jusqu'à 2017-2018, conformément à la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor (CT) (2009). Cette politique a été abrogée le 1^{er} juillet 2016 et remplacée par la nouvelle Politique sur les résultats. Comme cette Politique sur les résultats n'est entrée en vigueur que depuis le 1^{er} juillet 2016, la présente évaluation a été effectuée en fonction de l'ancienne Politique du CT. L'évaluation a permis d'examiner la pertinence et le rendement du Programme des Op des FAC pour les AF 2011-2012 à 2015-2016.

Description du programme

Pertinence

L'évaluation a permis de déterminer qu'il existe un besoin continu et futur pour que les FAC s'engagent dans des opérations de soutien du Canada, des Canadiens et des intérêts nationaux du pays. Cela comprend le rôle des FAC comme élément de tête pour les opérations à l'échelle internationale, nationale et continentale, ainsi que le besoin de maintenir la capacité des FAC à se préparer pour les opérations et les exécuter jusqu'à la pleine capacité de combat. Le Programme des Op des FAC s'harmonise avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral et du Ministère, dans le contexte de la *Loi sur la défense nationale*. Les FAC ont grandement contribué à la réalisation des priorités du gouvernement fédéral et du Ministère, à savoir défendre le Canada, protéger la population canadienne au pays et à l'étranger et constituer un apport bien visible et important à l'accroissement de la sécurité mondiale.

Rendement

Le Programme des Op des FAC a répondu constamment aux exigences opérationnelles permettant d'exécuter toute une gamme d'opérations allant des missions de secours aux sinistrés au pays et sur le continent et des opérations de sécurité jusqu'aux missions de combat internationales. Cela dit, ||| du Quartier général du Commandement des opérations interarmées du Canada |||

Évaluation globale

- Il existe un besoin continu pour le Programme des Op des FAC, ce qui est la raison d'être des FAC. Il s'harmonise avec les rôles, les responsabilités et les priorités du gouvernement fédéral, du MDN et des FAC.
- Les FAC ont réussi à respecter leurs besoins opérationnels, en démontrant leur efficacité dans toute la panoplie des opérations, depuis les secours aux sinistrés jusqu'aux missions de combat.
- La capacité des |||
|||
|||
|||
|||
|||
|||
|||
|||
|||
- Le programme fonctionne d'une façon économique en repérant les gains d'efficacité possibles pour conserver sa capacité de maintenir son état de préparation opérationnelle.

||||| les FAC ont
toujours été en mesure d'exécuter leurs tâches opérationnelles.

Les dépenses du Programme des Op des FAC ont diminué pendant la période de cette évaluation, depuis la clôture des missions de combat et d'entraînement en Afghanistan, à l'exception de l'AF 2015-2016. Les augmentations récentes dans les dépenses ont été dirigées vers les opérations internationales comme l'Op IMPACT (en Iraq et en Syrie), et l'Op REASSURANCE (en Europe centrale et en Europe de l'Est). Dans les dernières années de l'évaluation, le Programme des Op des FAC a fonctionné comme une organisation allégée avec des ressources financières et des effectifs réduits au QG COIC pour s'occuper de la gouvernance des opérations des FAC afin de devenir plus efficaces, malgré un rythme élevé constant des opérations. Les FAC continuent de faire preuve d'une utilisation efficace et économique des ressources dans les opérations. Parmi les exemples notables, on peut citer l'utilisation des navires de défense côtière à l'appui de l'Op CARRIBE (dans les Caraïbes) et l'utilisation de carrefours de soutien opérationnel (CSO) à l'étranger.

Dans une perspective d'avenir, |||||

Principales constatations et recommandations

On trouve un sommaire des principales constatations et recommandations de l'évaluation du Programme des Op des FAC dans le tableau 1.

Nota : Pour prendre connaissance des mesures prises par la direction en réponse aux recommandations du SMA(Svcs Ex), consulter [l'Annexe A – Plan d'action de la direction](#).

1.0 Introduction

1.1 Contexte de l'évaluation

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation du Programme des Op des FAC exécutée par le SMA(Svcs Ex) entre décembre 2015 et décembre 2016, conformément à la Politique sur l'évaluation du CT (2009). En vertu de cette politique du CT, l'équipe d'évaluation a examiné la pertinence et le rendement du programme sur une période de cinq années, de l'AF 2011-2012 à l'AF 2015-2016. On peut utiliser ce rapport pour éclairer les discussions futures de la haute direction en ce qui concerne le commandement et contrôle (C2), le développement, la production et le maintien en puissance des opérations des FAC.

Il n'y a pas eu d'évaluation antérieure des opérations des FAC en soi; par contre, il y a eu des évaluations antérieures des programmes associés, notamment :

- chef – Service d'examen (CS Ex), Évaluation des responsabilités fonctionnelles à l'appui de la transformation des Forces canadiennes, décembre 2006
- CS Ex, Évaluation de la disponibilité opérationnelle et de l'instruction de la Force terrestre, mars 2011
- CS Ex, Vérification du processus des besoins opérationnels non planifiés, septembre 2012
- CS Ex, Évaluation des contributions du MDN aux opérations humanitaires, aux opérations de secours aux sinistrés (OSS) ainsi qu'aux opérations d'évacuation des non-combattants, octobre 2013
- CS Ex, Évaluation des forces navales, décembre 2013
- CS Ex, Évaluation des capacités aéronavales, juin 2014
- CS Ex, Évaluation du soutien médical aux opérations de déploiement, novembre 2014
- CS Ex, Évaluation de la contribution du MDN et des FAC au Programme national de recherche et de sauvetage (SAR), janvier 2015
- SMA(Svcs Ex), Évaluation de l'état de préparation des forces terrestres, novembre 2016
- SMA(Svcs Ex), Évaluation du programme de cycle de vie des systèmes d'information, décembre 2016

La présente évaluation a reçu l'appui de l'état-major supérieur du QG COIC.

1.2 Profil du programme

1.2.1 Description du programme

Le Programme des Op des FAC, à l'exception de l'extrait indiqué à la sous-section 1.3.1 du présent rapport, couvre les opérations de défense des FAC et les opérations canadiennes de sûreté et de sécurité. Ces opérations étaient la responsabilité collective de l'ancien Commandement Canada (COM Canada), du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) et du Commandement du soutien opérationnel du Canada (COMSOCAN) jusqu'au mois d'octobre 2012, lorsqu'ils ont été fusionnés pour devenir le COIC. La fusion de ces trois commandements, combinée aux initiatives de la Révision stratégique, du Plan de renouvellement de la Défense, de l'Étude sur la capacité d'emploi de la Première réserve, a

entraîné la réduction du personnel des trois anciens QG d'environ 180 membres du personnel de la Force régulière, de la Force de réserve et civils dans le QG COIC¹⁴.

Aujourd'hui, le COIC est responsable de la conduite des opérations de défense nationales, continentales et expéditionnaires. Il est également responsable de fournir le soutien opérationnel pour les opérations de sûreté et de sécurité des Canadiens comme il est indiqué dans son énoncé de mission : « Le Commandement des opérations interarmées du Canada prépare et mène des opérations en vue de défendre le Canada, d'aider à la défense de l'Amérique du Nord et, selon les directives, de promouvoir la paix et la sécurité à l'étranger ».

Comme commandement responsable des opérations des FAC, le COIC remplit les fonctions suivantes¹⁵ :

- contribuer à la compréhension stratégique de l'environnement opérationnel et participer à la formulation de l'orientation stratégique;
- diriger les opérations attribuées, de l'avertissement à la clôture, en s'assurant que leur conduite contribue à l'atteinte des buts stratégiques nationaux, comme il est indiqué par le chef d'état-major de la défense (CEMD).

Le COIC comprend des forces sous commandement intégral, un commandement opérationnel (OPCOM) et un contrôle opérationnel (OPCON)¹⁶. Ses opérations sont soutenues et, à leur tour, soutiennent de nombreux partenaires fédéraux, interinstitutionnels, provinciaux, bilatéraux et multilatéraux. Les éléments et les formations du CJOC intégrés sont les suivants :

- le QG COIC situé à Ottawa, Ontario
- le Centre de commandement intégré des Forces canadiennes situé à Ottawa
- le QG de la 1^{re} Division du Canada situé à Kingston, qui faisait partie de l'organisation de l'Armée canadienne (AC) jusqu'en avril 2015, et qui est désigné comme le QG déployable et à disponibilité opérationnelle élevée pour les opérations de circonstance
- le Groupe de soutien opérationnel interarmées des Forces canadiennes, à Kingston, qui comprend les cinq unités suivantes :
 - le Régiment des transmissions interarmées des Forces canadiennes, basé à Kingston
 - 1^{re} Unité d'appui du génie, basée à Kingston
 - 3^e Unité de soutien du Canada, basée à Montréal
 - 4^e Unité de contrôle des mouvements des Forces canadiennes, basée à Kingston

¹⁴ Dotation des postes pour les trois QG OPCOM pour octobre 2011, tiré de la présentation QGDN-RCN C2/QG, 13 octobre 2011. Dotation des postes pour le QG COIC, tiré de la présentation « CJOC J1 Turnover Presentation », 27 mai 2015.

¹⁵ COIC. Concept des opérations.

¹⁶ Conformément aux Publications interarmées des Forces canadiennes – 3.0 Les opérations, le commandement intégral, le pouvoir militaire et les responsabilités dont un commandant est investi pour donner des ordres à des subordonnés. L'OPCOM est l'autorité conférée à un commandant d'assigner des missions ou des tâches à des commandants subordonnés, de déployer des unités, de réaffecter des forces, de conserver l'OPCON ou tactique, ou de le déléguer au besoin. L'OPCON est le pouvoir délégué à un commandant de diriger les forces qui lui sont assignées pour lui permettre d'accomplir des missions ou des tâches précises normalement limitées à certaines fonctions, à certaines heures ou à certains endroits, de déployer les unités concernées et de conserver ou déléguer le contrôle tactique de ces unités.

- Unité du service postal des Forces canadiennes, basée à Kingston
- le Groupe de soutien en matériel du Canada, qui comprend les éléments suivants :
 - les quatre Dépôts de munitions des Forces canadiennes des détachements d'Angus en Ontario, de Bedford en Nouvelle-Écosse, de Dundurn en Saskatchewan, de Rocky Point en Colombie-Britannique
 - les deux Dépôts d'approvisionnement des Forces canadiennes avec le 7^e Dépôt d'approvisionnement des Forces canadiennes à Edmonton, Alberta et le 25^e Dépôt d'approvisionnement des Forces canadiennes à Montréal, Québec
- le Centre de guerre des Forces canadiennes à Ottawa, Ontario
- les Forces opérationnelles interarmées régionales (FOI régionales) qui fournissent le C2 pour les opérations nationales à l'échelle du Canada, de la façon suivante :
 - Force opérationnelle interarmées (FOI) Nord, Yellowknife, Territoires du Nord-Ouest
 - FOI (Pacifique), Esquimalt, Colombie-Britannique
 - FOI (Ouest), Edmonton, Alberta
 - FOI (Centre), Toronto, Ontario
 - FOI (Est), Montréal, Québec
 - FOI (Atlantique), Halifax, Nouvelle-Écosse

De plus, le COIC a les responsabilités suivantes :

- le commandant de la composante aérienne et de la composante maritime chargé de l'OPCOM ou de l'OPCON du COIC; le commandant de la composante maritime, situé à Halifax, Nouvelle-Écosse, et le CCAFI, situé à Winnipeg, Manitoba, sont responsables de la planification, de la coordination, de l'allocation, de l'affectation et de la synchronisation des ressources maritimes et aériennes en appui au COIC;
- les opérations aéronautiques de recherche et sauvetage (SAR) sont coordonnées par le COIC et les services des SAR maritimes, dirigées par la Garde côtière canadienne, et appuyées par les FAC par l'entremise des Centres conjoints de coordination de sauvetage qui se trouvent dans le QG côtier de la Marine royale canadienne (MRC);
- le COIC a des agents de liaison assignés à d'autres ministères clés et à des militaires et QG alliés.

1.2.2 Objectifs du programme

Les objectifs du programme, comme ils sont articulés dans l'architecture d'alignement des programmes (AAP) 2013, sont les suivants :

- offrir une puissance militaire dans le cadre d'opérations de combat, de sécurité, de stabilité et de surveillance menées en réaction à des menaces armées, ou à un risque d'agression armée potentiel, dans le but de protéger la souveraineté du Canada, d'appuyer les valeurs des Canadiens et de défendre les intérêts du GC;
- fournir des services de la Défense et des contributions aux programmes du gouvernement pour appuyer la réalisation des initiatives du GC en matière de sûreté et de sécurité et

encourager la reconnaissance et la fierté à l'égard du Canada et des forces militaires canadiennes.

1.2.3 Intervenants

Les principaux intervenants pour les opérations des FAC sont Affaires mondiales Canada et Sécurité publique Canada. Parmi les autres éléments des FAC et du MDN qui pourraient figurer parmi les intervenants ou les partenaires, selon les circonstances, mentionnons l'Aviation royale canadienne (ARC), la MRC, l'AC et le Commandement des forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN). Toutes ces entités peuvent travailler ensemble dans le contexte de l'instruction et des opérations interarmées et recevoir un soutien de divers degrés au chapitre du matériel, du personnel et des ressources financières du COIC. Les autres intervenants clés comprennent le sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]), le CPM, le sous-ministre adjoint (Infrastructure et Environnement) et le sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA[GI]). Les partenaires des forces alliées et de la coalition dans les opérations peuvent également être considérés comme des intervenants.

1.3 Portée de l'évaluation

1.3.1 Couverture et responsabilités

La présente évaluation couvre les AF 2011-2012 à 2015-2016. L'AAP du Ministère (2009) a été sensiblement révisée en vue de l'AF 2014-2015 dans une nouvelle APP (2013), ce qui a mené à une perte de cohérence entre les activités du programme et la comptabilisation des coûts en vertu de l'AAP de 2009 et de la possibilité de comparer les données après l'AF 2014-2015 et les données des exercices précédents. La présente évaluation a cependant mis l'accent sur les activités en vertu de l'AAP (2013), de la façon suivante :

- AAP 1.0 Opérations de soutien et de combat de la Défense, ce qui comprend les opérations suivantes :
 - 1.1 Opérations nationales et continentales :
 - 1.1.1 Opérations de défense du Canada contre les menaces armées
 - 1.1.2 Opérations continues de défense, de maintien de la sécurité et de protection de la souveraineté du Canada
 - 1.1.4 Opérations continues continentales de la Défense en coopération avec les États-Unis (É.-U.)
 - 1.2 Opérations de combat internationales :
 - 1.2.1 Opérations internationales menées durant une période prolongée
 - 1.2.2 Opérations internationales d'intervention de crise et d'urgence
 - 1.2.3 Opérations continues de la Défense dans le cadre des engagements permanents de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN)
 - 1.3 Opérations centralisées continues et habilitation opérationnelle :
 - 1.3.1 Coordination, Commandement et contrôle général des opérations nationales et internationales
 - 1.3.3 Services de soutien opérationnel

- AAP 2.0 Services de la Défense et contributions au gouvernement, ce qui comprend les opérations suivantes :
 - 2.1 OSS et opérations d'aide humanitaire :
 - 2.1.1 Opérations d'intervention et d'assistance nationales et continentales
 - 2.2 Services de la Défense pour la sûreté et la sécurité du Canada :
 - 2.2.1 Opérations de contre-terrorisme, de réponse aux événements terroristes et de gestion des conséquences
 - 2.2.2 Opérations d'assistance lors d'événements majeurs au Canada
 - 2.2.5 Services de la Défense fournis à d'autres ministères et organismes du gouvernement

L'évaluation a mis l'accent sur les piliers des opérations (Opérations nationales et continentales de la Défense, Opérations de combat internationales, Opérations d'intervention et d'assistance nationales et continentales, et Services de la Défense pour la sûreté et la sécurité du Canada) qui sont la responsabilité du COIC. Les contributions des autres organisations des FAC n'ont été explorées que si elles touchaient directement aux piliers opérationnels.

L'évaluation n'a pas tenu compte des opérations menées par le Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada, des Opérations continues de renseignement de la Défense, des Opérations internationales d'assistance humanitaire et d'intervention en cas de catastrophe, de la diplomatie militaire et l'engagement à l'échelle internationale, du Programme national SAR, des Op SAR, du Programme canadien pour la sûreté et la sécurité et de Sensibilisation et héritage militaire.

1.3.2 Ressources

Les coûts et le personnel attribués aux opérations des FAC dans l'AAP (2013) sont décrits dans le tableau 2.

	AF 2011-2012	AF 2012-2013	AF 2013-2014	AF 2014-2015	AF 2015-2016
1.0, 2.0 Op FAC (Source : AAP)	1 548 353 451 \$	1 058 999 026 \$	737 077 535 \$	512 500 000 \$	613 482 780 \$
Dépenses Op FAC % de variation	S.O.	-31,60 %	-30,40 %	-30,47 %	19,70 %
Dépenses commandements opérationnels pour les Op FAC	75 599 532 \$	53 816 282 \$	172 327 015 \$	125 845 702 \$	156 386 839 \$
Dépenses CPM pour les Op (Solde de la Force régulière)	566 737 550 \$	560 308 784 \$	318 754 418 \$	346 498 964 \$	409 529 156 \$
Autres contributions aux Op FAC	353 581 180 \$	315 230 784 \$	245 996 149 \$	42 671 537 \$	50 483 344 \$
Total des dépenses des Op FAC	2 544 271 713 \$	1 988 354 876 \$	1 474 155 117 \$	1 027 516 203 \$	1 229 882 119 \$
Total du personnel de commandement¹⁷ (Force régulière, de réserve, civils)	2 887	2 800	2 552	2 626	2 741
Total du QG commandement du personnel de la Force régulière	468	460	433	408	407
Total du QG commandement du personnel civil	85	75	85	83	78

Tableau 2. AAP 1.0 et 2.0 Dépenses en vertu de l'AAP (2013) et Personnel.¹⁸ Ce tableau présente un sommaire des ressources utilisées pour les opérations des FAC de l'AF 2010-2011 à l'AF 2015-2016.

¹⁷ Toutes les données du personnel sont tirées du Système de gestion des ressources humaines. Le commandement se rapporte au COM Canada, COMFEC et COMSOCAN de l'AF 2011-2012 et au COIC dans les autres exercices.

¹⁸ Comprend les éléments précisés dans la sous-section 1.3 Portée de l'évaluation.

1.3.3 Enjeux et questions

Conformément à la Directive sur les résultats (2016) du Secrétariat du CT¹⁹, le rapport de l'évaluation aborde les questions d'évaluation liées à la pertinence et au rendement. Une grille d'évaluation qui énumère chacune des questions de l'évaluation, avec les sources de données et les indicateurs associés, est fournie à [l'annexe D](#). La méthodologie utilisée pour obtenir des preuves qui soutiennent les questions de l'évaluation est présentée à [l'annexe B](#).

¹⁹ Secrétariat du CT. Directive sur les résultats, 1^{er} juillet 2016. <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31306>. Dernière consultation le 4 juillet 2016.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Pertinence – Besoin continu

Existe-t-il un besoin continu pour les opérations des FAC?

Afin d'établir si les opérations des FAC continuent de répondre à un besoin manifeste, les deux indicateurs clés suivants ont été utilisés :

- exemple d'engagement antérieur des opérations des FAC (nombre total de déploiements opérationnels et nombre et genre d'emplois opérationnels réels des FAC au cours des cinq dernières années);
- besoin en matière d'opérations des FAC dans l'environnement de la sécurité de l'avenir (ESA).

Les constatations clés ci-après indiquées reposent sur des preuves tirées des examens des documents et des entrevues d'informateurs-clés avec les officiers du COIC.

Constatation clé 1 : Il existe un besoin continu et futur pour les opérations des FAC en soutien du Canada, des Canadiens et des intérêts nationaux du Canada.

Indicateur : Exemple d'engagement antérieur des opérations des FAC (nombre et genre de cas où les FAC ont effectivement employé dans un contexte opérationnel au cours des cinq dernières années)

Pendant la période d'évaluation, les FAC étaient activement engagées dans une grande variété d'activités de défense et de sécurité, ce qui comprend les opérations nationales, continentales et internationales, comme il est indiqué à la figure 1. En ce moment, en plus de nombreuses opérations de paix et de sécurité internationales de longue date, les FAC ont déployé des unités en Europe centrale et en Europe de l'Est dans le contexte des mesures d'assurance prises par l'OTAN (Op REASSURANCE) et de l'effort multinational déployé pour renforcer le professionnalisme et la capacité des Forces armées ukrainiennes (Op UNIFIER). Les FAC sont également très engagées en Iraq et en Syrie avec l'Op IMPACT. À l'échelle nationale, les FAC ont récemment déployé des ressources aériennes en réponse aux incendies forestiers à Fort McMurray, Alberta et dans les alentours.

En travaillant avec des alliés proches et des partenaires de la coalition, les FAC continueront d'anticiper les défis futurs en matière de défense et de sécurité, et de s'y préparer.

Les entrevues avec l'état-major supérieur du COIC ont souligné et confirmé la pertinence des opérations à l'échelle internationale, nationale et continentale, ainsi que le besoin de maintenir la capacité des FAC à se préparer pour les opérations et les exécuter. Par conséquent, il y aura un besoin continu pour les opérations des FAC.

2.2 Pertinence – Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Le Programme des Op des FAC s'harmonise-t-il avec les responsabilités et les rôles fédéraux et avec ceux du MDN et des FAC?

La présente section examine la mesure dans laquelle la mise sur pied et l'exécution des opérations par les FAC s'harmonisent avec les responsabilités et les rôles du gouvernement fédéral et du Ministère. Les constatations énoncées dans la présente section reposent sur les documents examinés et sur les entrevues avec des sources clés, y compris des officiers supérieurs de l'état-major du COIC.

Les indicateurs suivants ont servi à l'évaluation de l'harmonisation aux rôles et responsabilités du fédéral :

- l'harmonisation avec les lois, les dispositions législatives et l'orientation stratégique du gouvernement;
- la mesure dans laquelle les opérations menées par les FAC sont la responsabilité d'autres ministères, d'autres ordres de gouvernement ou du secteur privé.

Constatation clé 2 : La mise sur pied et l'exécution des opérations des FAC s'harmonisent avec les rôles et les responsabilités du Ministère et du gouvernement fédéral.

Indicateur : L'harmonisation avec les lois, les dispositions législatives et l'orientation stratégique du gouvernement

La défense est une des principales responsabilités, comme l'énonce la *Loi constitutionnelle*²¹, qui définit et décrit les responsabilités et les devoirs du gouvernement fédéral, notamment le MDN et les FAC. De surcroît, l'article 17 de la *Loi sur la défense nationale* établit le MDN et les FAC comme des entités distinctes qui fonctionnent au sein d'un Quartier général de la Défense nationale (QGDN) intégré, en s'acquittant de leur responsabilité principale, soit d'assurer la défense du Canada et des Canadiens. Aussi, la loi désigne le Ministre comme autorité responsable de toutes les questions liées à la défense, y compris les forces terrestres, navales et aériennes du Canada. La *Loi sur la défense nationale* et ses documents connexes, dont les protocoles d'entente et les politiques et directives du GC permettent également aux FAC de

²¹ *Loi constitutionnelle de 1867*, article 91.

fournir du soutien à d'autres ministères et organismes fédéraux, ainsi que d'autres autorités provinciales. Ce soutien comprend l'aide à des organismes d'application de la loi et aux OSS.

Indicateur : La mesure dans laquelle les opérations menées par les FAC sont la responsabilité d'autres ministères, d'autres ordres de gouvernement ou du secteur privé.

Constatation clé 3 : Les FAC ont fourni des services d'ambulance aérienne, ce qui est une responsabilité provinciale.

Au sein du Cadre pangouvernemental²², la mise sur pied et l'exécution d'opérations des FAC s'inscrivent dans le secteur de résultats « un monde sécuritaire et sécurisé grâce à l'engagement international », qui reflète la priorité du gouvernement de promouvoir la paix et la sécurité, la liberté, la démocratie, les droits de la personne et la primauté du droit dans le monde. Les FAC ont la capacité pertinente et crédible de jouer un rôle majeur dans le soutien de cette priorité.

Pendant la période de l'évaluation (AF 2011-2012 à 2015-2016), COM Canada et COMFEC étaient responsables du commandement des activités internationales et nationales des FAC. Depuis octobre 2012, le COIC en assume la responsabilité. Certaines de ces opérations ont été menées pour appuyer directement d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et leurs entités homologues provinciales et communautaires, dans le contexte du cadre pangouvernemental et comme le prévoit le Plan fédéral d'intervention d'urgence. Les FAC ont également travaillé aux côtés de différentes organisations non gouvernementales, comme les mouvements Croix-Rouge internationale et Croissant-Rouge, lorsqu'elles servent dans les zones de conflit et lors des opérations humanitaires (OH) et des OSS.

À l'échelle nationale, les FAC répondent couramment à des demandes d'aide valides du gouvernement fédéral ou provincial, qui vont des opérations de soutien à la sécurité et à l'application de la loi aux opérations d'urgences, comme les grandes inondations ou les importants feux de forêt qui touchent les ressources provinciales et territoriales et pour lesquelles les FAC ont l'Op LENTUS. Toutefois, les entrevues d'informateurs-clés et les données fournies par le COIC ont démontré que les FAC ont également fourni un aéronef SAR aux provinces pour des évacuations d'ordre médical d'urgence qui sont considérées comme des services d'ambulance aérienne.

Les services d'ambulance, dont les services d'ambulance aérienne, sont la responsabilité des gouvernements provinciaux en vertu de la *Loi canadienne sur la santé*, et ces services sont normalement confiés aux gouvernements provinciaux. Néanmoins, les évacuations d'ordre médical d'urgence, contrairement aux évacuations courantes, sont considérées comme humanitaires de nature, et elles tombent donc sous le mandat des FAC. Ces dernières ont traditionnellement fourni des services d'évacuations d'ordre médical d'urgence sans recouvrement des coûts. Cependant, la demande pour ces services |||

²² Secrétariat du CT Cadre pangouvernemental <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-fra.aspx> Dernière consultation le 8 décembre 2016. Le Cadre pangouvernemental fédéral établit les contributions financières et non financières des organisations fédérales à un ensemble de grands secteurs de dépenses définis pour le gouvernement dans son ensemble.

Dans le Discours du Trône de 2015, le gouvernement s'est engagé à mettre en place un processus ouvert et transparent pour examiner les capacités de défense existantes et pour investir dans la construction d'une force militaire allégée, plus agile et mieux équipée²⁴. Plus récemment, le gouvernement s'est engagé « à ce que les Forces armées canadiennes soient équipées de façon à protéger les Canadiennes et les Canadiens et à contribuer à la paix et à la sécurité internationales, y compris le maintien de la paix »²⁵.

Indicateur : Harmonisation des Op des FAC avec les priorités ou les objectifs stratégiques du MDN et des FAC, ou inclusion du programme dans ces priorités ou objectifs

Constatation clé 5 : Les opérations des FAC s'harmonisent aux priorités et aux objectifs stratégiques du MDN et des FAC.

L'examen des documents montre clairement que l'exécution des opérations des FAC s'harmonise directement avec la priorité du MDN et des FAC, qui consiste à « faire preuve d'excellence opérationnelle au pays et à l'étranger », et qu'elle est conforme à la directive du CEMD concernant la posture de la force et la disponibilité opérationnelle. Le Programme des Op des FAC, qui déploie des forces aptes au combat, fournit un soutien direct aux missions du GC, et il ne déploie des forces que pour les opérations, comme il est indiqué ou autorisé par le gouvernement²⁶. Le programme continue de fournir des forces aptes au combat et réactives qui sont efficaces dans toute la gamme des conflits, que ce soit le maintien de la paix, la reconstruction d'une nation ou le combat²⁷. Par conséquent, on considère que c'est une haute priorité pour le MDN et les FAC.

Le Programme des Op des FAC s'harmonise également avec la priorité du MDN et des FAC consistant à « reconstituer et à harmoniser les FC après les opérations en Afghanistan »²⁸. L'harmonisation directe au cours de la période d'évaluation s'est attachée à mettre fin à sa mission de combat en Afghanistan, à y lancer sa mission d'entraînement et à reconstituer son personnel et son équipement.

Enfin, le Rapport sur les plans et les priorités pour le Ministère (de l'AF 2011-2012 à l'AF 2013-2014) a mis un accent particulier sur le besoin de demeurer une force militaire souple, agile, abordable et résiliente qui est capable de répondre aux besoins des Canadiens. Les FAC s'harmonisent avec cette priorité par l'entremise d'un large éventail d'opérations menées à

²⁴ Discours du Trône ouvrant la première session de la quarante-deuxième législature du Canada (2015). <http://discours.gc.ca/fr/contenu/realiser-le-vrai-changement>. Dernière consultation le 4 octobre 2016.

²⁵ Budget 2016 : Assurer la croissance de la classe moyenne <https://www.budget.gc.ca/2016/docs/plan/budget2016-fr.pdf>. Dernière consultation le 4 octobre 2016.

²⁶ Parmi les missions de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*, on retrouve : (1) mener des opérations quotidiennes nationales et continentales, y compris dans l'Arctique et par l'entremise du NORAD; (2) offrir un soutien dans le cadre d'un événement international important au Canada, comme les Jeux olympiques de 2010; (3) répondre à une attaque terroriste importante; (4) appuyer les autorités civiles en cas de crise au Canada, par exemple en cas de catastrophe naturelle; (5) diriger ou réaliser une opération internationale d'envergure pendant une période prolongée; (6) déployer des forces en cas de crise à l'étranger pour une période de courte durée.

²⁷ Rapport sur les plans et priorités du MDN, 2011-2012. Les résultats du GC : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/inst/dnd/dnd02-fra.asp#sec2b-b>. Dernière consultation le 14 juin 2016.

²⁸ MDN Rapport sur les plans et les priorités, 2012-2013.

l'échelle nationale, continentale et internationale, comme le souhaite le gouvernement. Cela comprend la conduite d'opérations de surveillance maritime, terrestre et aérienne sur le territoire canadien; fournir du soutien aux missions continentales, de l'OTAN et des Nations Unies (ONU); soutenir les efforts de reconstruction du gouvernement en Afghanistan.

2.4 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)

Dans la présente section, les évaluateurs ont mesuré l'efficacité du Programme des Op des FAC. Pour cette évaluation, ils ont examiné la capacité du programme à produire les résultats suivants²⁹ :

- résultats immédiats :
 - les FAC dirigent des opérations (à l'échelle nationale et continentale, de combat à l'échelle internationale, des opérations centralisées continues et l'habilitation opérationnelle, des OSS et des OH);
 - les FAC fournissent les services de défense pour la sûreté et la sécurité des Canadiens (OSS et OH);
- résultat intermédiaire : les FAC ont atteint leurs objectifs et effets opérationnels dans les opérations de combat et de soutien et pour la prestation des services de défense et de contributions au gouvernement.

2.4.1 Résultat immédiat– Les FAC dirigent des opérations (à l'échelle nationale et continentale, de combat à l'échelle internationale, des opérations centralisées continues et l'habilitation opérationnelle, des OSS et des OH)

Les indicateurs suivants ont servi à évaluer l'atteinte du résultat immédiat :

- les FAC planifient les opérations avec succès;
- les FAC se préparent pour les opérations avec succès;
- les FAC se déploient pour les opérations avec succès;
- les FAC soutiennent les opérations et veillent à leur maintien en puissance avec succès;
- les opérations sont appuyées par le C4ISR;
- les FAC se redéployent des opérations avec succès.

Constatation clé 6 : Les FAC ont mené avec succès des opérations allant des missions de sécurité et de secours aux sinistrés au pays, aux opérations de missions de combat internationales.

L'examen des documents et des entrevues auprès d'informateurs clés indiquent que les FAC ont répondu à toutes les tâches opérationnelles du GC et des autres ministères fédéraux et aux demandes d'aide des organisations provinciales qui se trouvaient à l'intérieur du cadre juridique pour recevoir de l'aide des FAC³⁰.

²⁹ Les résultats immédiats mettent l'accent sur la planification et la conduite efficaces des missions des FAC. Le résultat intermédiaire met l'accent sur l'atteinte des objectifs et des effets opérationnels de chaque mission.

³⁰ Annexe AA de l'OPORD permanent pour les opérations nationales, COIC 3000-1 (J5), en date du 17 juillet 2014.

- la planification et l'exécution de la transition de la mission en Afghanistan d'une opération de combat de grande envergure à Kandahar en une mission d'entraînement à Kaboul, qui comprenait aussi le redéploiement de milliers de tonnes d'équipement et de matériel vers le Canada;
- une nouvelle mission de maintien de la paix – en évolution – dans l'inconstant Soudan du Sud;
- du soutien SAR pour la Force de défense de la Jamaïque;
- la contribution de six CF-18 pour la mission de surveillance aérienne et d'interception pour l'Islande (Op IGNITION).

En mars 2011, le QG du COMFEC a demandé une augmentation des effectifs auprès de COMSOCAN et de COM Canada. Ce dernier était trop occupé à ce moment-là avec ses propres activités d'opérations nationales et continentales pour appuyer le COMFEC³².

Depuis 2010, la planification et le commandement des opérations sont devenus de plus en plus délicats, en raison des facteurs suivants :

- En octobre 2012, les trois différents QG OPCOM, COMFEC, COM Canada et COMSOCAN ont été fusionnés pour devenir le COIC, dans le cadre des efforts du MDN et des FAC de réduire le QGDN et les autres effectifs du QG à Ottawa. Les réductions des effectifs ont de plus été entraînées par le Plan d'action pour la réduction du déficit de la fonction publique fédérale qui a vu la réduction des effectifs du personnel civil dans la fonction publique, et par l'Étude sur la capacité d'emploi de la Première réserve qui a mené à la réduction du nombre de réservistes à temps plein (classe B) qui pouvaient être employés en soutien de la Force régulière. Comme on peut le constater dans le tableau 3, les trois QG sont passés d'une dotation en effectifs de 797 postes en octobre 2011 à un total de 608 postes au QG COIC en mai 2015.
- La réduction des postes d'état-major a été accentuée par le nombre de postes qui n'ont pas été dotés en personnel. Les données du COIC pour le tableau 3 ont également indiqué que les postes dotés du QG en mai 2015 étaient de 407 sur 455 (89 pour cent) pour la Force régulière, 27 sur 33 (82 pour cent) pour la Force de réserve et 83 sur 120 (69 pour cent) pour les civils. Le manque de personnel de la Force régulière |||||||||||
|||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||| qui comptait déjà des pénuries dans ce domaine.
- Il s'agit des tâches additionnelles assignées par le COIC, particulièrement la responsabilité du programme d'entraînement interarmées à la disponibilité opérationnelle des FAC et de l'élaboration de la capacité interarmées, le soutien opérationnel fourni aux

³² Le courriel du COMFEC à COM Canada du 2 mars 2011 indique que le COMFEC cherchait deux planificateurs opérationnels qualifiés du Collège d'état-major des Forces canadiennes en disant : « ... alors que nous intensifions nos efforts pour toute la planification en cours pour la Lybie et le reste des enjeux émergents en Afrique et au Moyen-Orient, sans compromettre l'Op ATHENA, la Force opérationnelle de transition de la mission (FOTM) et l'Op ATTENTION, qui sont réellement exigeantes par elles-mêmes. » COM Canada n'avait pas la capacité de fournir des planificateurs à ce moment en raison de ses propres limitations en matière d'état-major et des activités liées aux opérations nationales et continentales.

en effectifs de façon réussie en se fondant sur ces OET; néanmoins, il y a eu des cas lorsqu'une mission en cours d'évolution a compromis l'organisation, la dotation en effectif et l'entraînement de la mission. Parmi les exemples, on compte la mission de transition de la FO en Afghanistan, qui a clôturé la mission de combat à Kandahar (Op ATHENA) et qui a assuré la transition vers la mission d'entraînement à Kaboul (Op ATTENTION), la contribution canadienne de la mission de formation en Afghanistan. Les besoins de la contribution canadienne pour la mission d'entraînement en Afghanistan ont évolué, alors que le pôle d'attention de la Mission OTAN de formation en Afghanistan faisant de même, entraînant ainsi la réorganisation constante des membres de la FO Op ATTENTION et l'attribution des nouvelles responsabilités dans diverses régions géographiques après leur arrivée sur le théâtre.³⁷ Cela a compliqué la tâche des FAC afin de déterminer les OET et attribuer du personnel aux FO, qui étaient parfaitement adaptées et formées pour leur emploi une fois déployées. |||

Une autre question a toutefois été soulevée pendant les entrevues auprès d'informateurs clés en ce qui concerne le déploiement du QG de la FOA-I et de la FOI-I pour l'Op IMPACT. Un QG FOA-I robuste a été rapidement déployé pour appuyer la composante aérienne des FAC de l'Op IMPACT avant le déploiement vers le QG FOI-I. Les informateurs clés ont émis l'opinion qu'un seul QG interarmées intégré est tout ce qui était nécessaire pour un C2 efficace de l'Op IMPACT. En outre, cela aurait facilité la rationalisation et la réduction des états-majors des QG séparés afin de libérer la dotation en personnel dans le cadre du cap de dotation en personnel de la mission ainsi que pour d'autres priorités plus importantes pour les besoins en dotation de l'Op IMPACT. La situation est problématique depuis le commencement de l'opération; cependant, elle n'est pas encore résolue alors que les discussions se poursuivent, à savoir quel QG devra être éliminé.

Malgré ces enjeux opérationnels et d'autres problèmes, les FAC ont, dans la mesure du possible, adopté de nouveaux OET, mis à jour la formation pour les rotations dans le cadre de missions et acquis un nouvel équipement et de nouvelles capacités à mesure que les opérations évoluaient. ||| pour appuyer les unités de la MRC déployées à l'OTAN et dans les opérations de surveillance aérienne et de contre-terrorisme de la coalition³⁸.

³⁷ Op ATTENTION <http://www.forces.gc.ca/fr/operations-etranger-actuelles/op-attention.page> Dernière consultation le 6 octobre 2016. De même, « Op ATTENTION, Canadian Contribution to the Training Mission in Afghanistan ROTO [Rotation] 2 Post Operations Report – Phase 5 », 2 juillet 2013.

³⁸ L'unité de la MRC assignée à l'élément maritime de l'Op REASSURANCE, la mission des FAC en appui des mesures d'assurance et de dissuasion de l'OTAN pour la promotion de la sécurité et de la stabilité en Europe centrale et en Europe de l'Est, et les unités navales assignées à la force opérationnelle multinationale 150, qui mène des opérations de contre-terrorisme et de sécurité maritime dans la mer Rouge, le golfe d'Aden, le golfe d'Oman et l'océan Indien, |||

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Il est recommandé que le cmdt COIC rationalise le QG FOA et le QG FOI actuels de l'OP IMPACT et qu'il définisse l'orientation nécessaire pour mieux coordonner la planification future des opérations du COIC et du CCAFI.

BPR : cmdt COIC

BC : CCAFI

Indicateur : Les FAC se déploient pour les opérations avec succès

Constatation clé 9 : Les FAC se sont déployées avec succès vers les opérations, tout en surmontant une variété d'enjeux uniques dans certaines opérations.

Les FAC utilisent des ressources aériennes militaires et commerciales, et des ressources de transport maritime commerciales pour déployer le personnel, l'équipement et le matériel vers les opérations. Comme il a été souligné dans un briefing à l'intention du CEM COIC, les besoins non prévus pour le transport aérien des FAC dans bon nombre des opérations internationales d'envergure, ||| une pression ||| sur le transport aérien des FAC³⁹. Les pénuries de transport aérien ont été réglées en utilisant des ressources aériennes commerciales pour le transport du personnel et des ressources de transport maritime commerciales pour l'équipement et le matériel.

Les premiers déploiements de la FO des FAC vers les opérations complexes et de grande envergure de la coalition peuvent soulever des questions lors du déploiement initial et de la mise en place des opérations. Des délais serrés ont été signalés pour le déploiement de l'Op UNIFIER, la mission de formation des FAC en Ukraine, qui ont occasionné des ennuis aux équipes d'activation du théâtre. En revanche, l'installation de la mission a été achevée en temps opportun pour le déploiement initial du personnel⁴⁰. Dans d'autres cas, toutefois, comme il est indiqué dans les documents du Plan d'action correctif et préventif de l'ARC⁴¹, il y avait de nombreux problèmes techniques et liés au matériel à résoudre pendant ROTO 0, la première rotation de la FOA-I de l'Op IMPACT.

Les déploiements suivants vers une mission établie sont normalement menés avec de mineures conséquences sur la suite des opérations, avec un roulement sans difficulté pour le personnel de la FO. Dans de rares occasions, cela a été réalisé par l'équipage du Navire canadien de Sa Majesté St. John's, qui remplaçait l'équipage du Navire canadien de Sa Majesté Toronto qui était déjà déployé vers le golfe Persique pour l'Op ARTEMIS⁴².

³⁹ COIC. « Briefing note for COS CJOC, CJOC Yearly Flying Rate Pressures FY 2014/15 », 3 juin 2014.

⁴⁰ COIC. « Briefing note for Comd CJOC and 3 Canadian Support Unit, After Action Report Theatre Opening Op UNIFIER », 12 novembre 2015.

⁴¹ Annexe A du document « Air Task Force Iraq Standard Operating Procedures », en date du 1^{er} décembre 2014.

⁴² « Op ARTEMIS HMCS Toronto ROTO 3 End of Tour Report », 10 février 2014.

le manque d'équipement ou de systèmes nécessaires a occasionné des demandes opérationnelles urgentes pour l'achat ou la location de l'équipement requis⁴⁵.

À l'échelle nationale, le soutien et le maintien en puissance des opérations des FAC dans le nord du Canada sont difficiles en raison du manque de terrains d'aviation, de ports, de routes et d'autres infrastructures appropriés, ce qui comprend les communications, qui sont requises pour les opérations militaires. Le soutien des opérations des FAC dans le Nord est encore plus compliqué en raison des communautés locales qui ne possèdent normalement que les réserves essentielles suffisantes – carburant, nourriture, etc. – que pour assurer leur propre soutien, ce qui augmente l'obligation des FAC à être autonomes dans les opérations nordiques.

Indicateur : Les opérations sont appuyées par le C4ISR

Constatation clé 11 : |||

Constatation clé 12 : |||

Comme il est indiqué dans les CRPA des opérations et par les entrevues auprès d'informateurs clés, et comme il est noté dans l'Évaluation du programme de cycle de vie des systèmes d'information du SMA(Svcs Ex) (décembre 2016), les |||, pour le travail avec les autres ministères et à l'échelle internationale lors de la collaboration de travail avec les membres des forces alliées et de la coalition.

Jusqu'en février 2016, lorsque le VCEMD a publié le document « Vision, buts et objectifs stratégiques des FAC en matière de C4ISR », ||| La nouvelle vision du VCEMD doit encourager une meilleure utilisation des ressources et une meilleure conception des outils et services entre les environnements en matière de C4ISR.

À l'échelle nationale et internationale, le Réseau étendu de la Défense non classifié et son système de courriel connexe sont essentiels pour les communications courantes du MDN et des FAC et pour le soutien des opérations. Par contre, depuis 2011, le soutien de ce système a compté sur Services partagés Canada, qui n'a pas été en mesure de répondre aux besoins

⁴⁵ Les exemples de demandes opérationnelles urgentes comprennent les véhicules aériens sans pilote, ||| Pour plus de renseignements, consulter le document (CS Ex), Vérification du processus lié aux besoins opérationnels non planifiés, septembre 2012

opérationnels.⁴⁶

Comme il a été discuté dans l'ordre d'opération permanent pour les opérations nationales, dans les opérations comme l'Op LENTUS et l'Op SABOT,⁴⁸ les FAC et les autres ministères ont recours à du personnel de liaison dans les QG de chacun, ou des éléments déployés pour le relais des communications sur leurs propres systèmes de radio ou de renseignement pour atténuer ces problèmes le cas échéant.

Il existe également une grande collaboration et un grand partage d'information entre les organisations de défense et de sécurité du Canada et des É.-U. , ce qui comprend le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD) et un effort de collaboration similaire, mais moins officiel, pour la connaissance du domaine maritime. Dans le dernier cas, les sources de renseignements commerciales et militaires sont utilisées pour identifier, suivre et, au besoin, intercepter et surveiller les navires ou les contacts d'intérêt qui peuvent constituer des menaces à la défense et à la sécurité du Canada et des É.-U.

Les FAC partagent des renseignements de façon bilatérale avec les nations alliées,

⁴⁶ Alison Crawford, équipe des nouvelles de CBC. « National Defence reports IT headaches over Shared Services support » Publié le 17 mars 2016. <http://www.cbc.ca/news/politics/national-defence-headaches-over-shared-services-1.3494469>. Dernière consultation le 21 novembre 2016.

⁴⁷ L'Évaluation du programme de cycle de vie des systèmes d'information du SMA(Svcs Ex) de décembre 2016 a également indiqué qu'une « analyse des problèmes indique que presque tous les problèmes existants pourraient être traités en élaborant et en mettant en œuvre un mandat ou un protocole de fonctionnement final. Cette analyse est également soutenue par le Rapport du Bureau du vérificateur général sur les Services partagés de technologie de l'information (automne 2015). »

⁴⁸ L'Op SABOT est le soutien des FAC au programme d'éradication de la marijuana mené par la Gendarmerie royale du Canada (GRC).

la fin de l'Op ATTENTION à Kaboul en 2014. Il s'agissait d'opérations axées sur les effets terrestres; cependant, des redéploiements similaires de chasseurs F-18 ont été réussis après la fin de l'Op MOBILE, l'opération aérienne des FAC en Lybie en octobre 2011, et plus récemment au printemps 2016, à partir de l'Op IMPACT, la contribution des FAC au combat de la coalition contre Daech en Iraq. Les forces déployées au Canada pour des OSS et OH ont été redéployées à leurs unités dans le cadre d'un processus progressif lorsque les critères opérationnels ont été atteints ou lors de l'achèvement des opérations comme l'Op NANOOK dans le nord du Canada et pour les patrouilles canadiennes de protection de la souveraineté.

2.4.2 Résultat immédiat – Les FAC fournissent les services de défense pour la sûreté et la sécurité des Canadiens (OSS et OH)

Les indicateurs suivants ont servi à évaluer l'atteinte de ce résultat immédiat :

- les FAC ont établi des liens avec les autorités civiles fédérales, provinciales et territoriales, ainsi qu'avec les autorités civiles locales;
- les CONPLAN ont été établis pour les urgences et les contingences majeures;
- les FAC ont fourni des réponses aux demandes d'aide en temps opportun;
- les FAC ont fourni le soutien militaire demandé pour les opérations des autres ministères et des autorités civiles.

Indicateur : Les FAC ont établi des liens avec les autorités civiles fédérales, provinciales et territoriales, ainsi qu'avec les autorités civiles locales.

Constatation clé 14 : Le lien des FAC avec les autres ministères et les organisations civiles a amélioré la capacité de réaction et l'efficacité des FAC dans les opérations nationales.

Comme il est indiqué dans l'OPRORD permanent pour les opérations nationales du COIC, les FAC entretiennent des liens et des relations solides avec la gamme complète des autres ministères et organisations du gouvernement fédéral.

À Ottawa, le COIC a établi en permanence des officiers de liaison assignés à l'organisme Sécurité publique Canada et à la GRC⁵¹. À l'extérieur d'Ottawa, le QG FOI régionale du COIC est responsable de l'établissement et du maintien de relations avec les organisations fédérales, provinciales, territoriales et locales de sa région. Cela comprend leurs organisations de gestion des urgences, leurs services d'urgences (application de la loi, services des incendies et services de santé), les bureaux régionaux de Sécurité publique et les Bureaux de la sécurité des transports⁵². De surcroît, le COIC organise un congrès annuel chaque printemps avec les ministères fédéraux, les intervenants et l'état-major de la FOI régionale. Ce congrès examine le soutien des FAC disponible pour les provinces et les territoires pour l'aide en cas d'inondations, d'incendies et d'autres contingences, ainsi que les procédures de demandes d'aide pour l'assistance des FAC. La collaboration avec les autres ministères est également un point essentiel de l'Op NANOOK des FAC, une opération annuelle dans laquelle les FAC s'entraînent pour

⁵¹ Présentation du COIC, « J3 Operations Update », septembre 2015.

⁵² Présentation du COIC, « Introduction to CJOC », 24 mars 2015.

répondre à une vaste gamme d'urgences dans le nord du Canada, dans un cadre pangouvernemental⁵³.

Pourtant, alors que la liaison avec les ministères et les organismes fédéraux est bien établie, particulièrement à Ottawa, il est plus difficile pour la FOI régionale d'établir et de maintenir des liens pour lesquels elle est responsable, compte tenu de la taille de son domaine de responsabilités, comme de l'Alberta au Manitoba, et étant donné le manque de représentation des FAC dans les régions éloignées. Cela dit, alors que la situation progresse dans leurs régions, les FOI régionales travaillent en étroite collaboration avec leurs autorités provinciales, territoriales et locales pour être bien positionnées afin d'appuyer toute demande d'aide qu'elles peuvent recevoir. Les entrevues auprès d'informateurs clés et les CRPA pour les opérations nationales indiquent que les relations des FAC à tous les ordres du gouvernement ont contribué à la préparation et à la capacité des FAC de répondre rapidement et efficacement à toute la panoplie d'opérations nationales.

Indicateur : Les CONPLAN ont été établis pour les urgences et les contingences majeures

Constatation clé 15 : Les CONPLAN ont été établis et mis à jour pour appuyer une intervention rapide des FAC lors des contingences majeures.

Les FAC ont mis en place les CONPLAN pour gérer une variété de scénarios, du secours aux sinistrés et l'aide humanitaire au contre-terrorisme international. Les CONPLAN fournissent la base pour une planification opérationnelle et une intervention rapide des FAC pour ces contingences. De nouveaux CONPLAN peuvent être élaborés, au besoin, selon l'évolution de la situation stratégique et de l'environnement opérationnel.

Les CONPLAN sont révisés et mis à jour périodiquement pour s'assurer qu'ils demeurent pertinents en fonction des environnements opérationnels qui évoluent constamment. Ils sont mis à jour en fonction des leçons retenues et des scénarios de « jeu de guerre » pour déterminer et traiter les besoins en matière de planification de chaque opération appuyée par le CONPLAN. Les CONPLAN sont normalement révisés tous les cinq ans; néanmoins, la fréquence des mises à jour peut être influencée par les intrants d'organismes externes, la fréquence de leur utilisation, les dernières leçons retenues ou les changements apportés dans les organisations des FAC.

Indicateur : Les FAC ont fourni des réponses aux demandes d'aide en temps opportun

Constatation clé 16 : Les FAC ont fourni des réponses aux demandes d'aide en temps opportun.

Comme il est illustré à la figure 2, les réponses en temps opportun des FAC pour les demandes d'aide ont été facilitées par le maintien de ressources aériennes, terrestres et maritimes avec un court préavis pour répondre aux urgences ou aux contingences en développement, en offrant de l'aide pour les inondations et les incendies, jusqu'au soutien d'un autre ministère pour intercepter

⁵³ Voir l'Op NANOOK. <http://www.forces.gc.ca/fr/operations-canada-amerique-du-nord-recurrentes/op-nanook.page>. Dernière consultation le 24 juin 2016.

un navire soupçonné d'activités illégales. <http://www.forces.gc.ca/fr/operations-canada-amerique-du-nord-recurrentes/op-nanook.page>

Ressources à niveau de préparation nationale

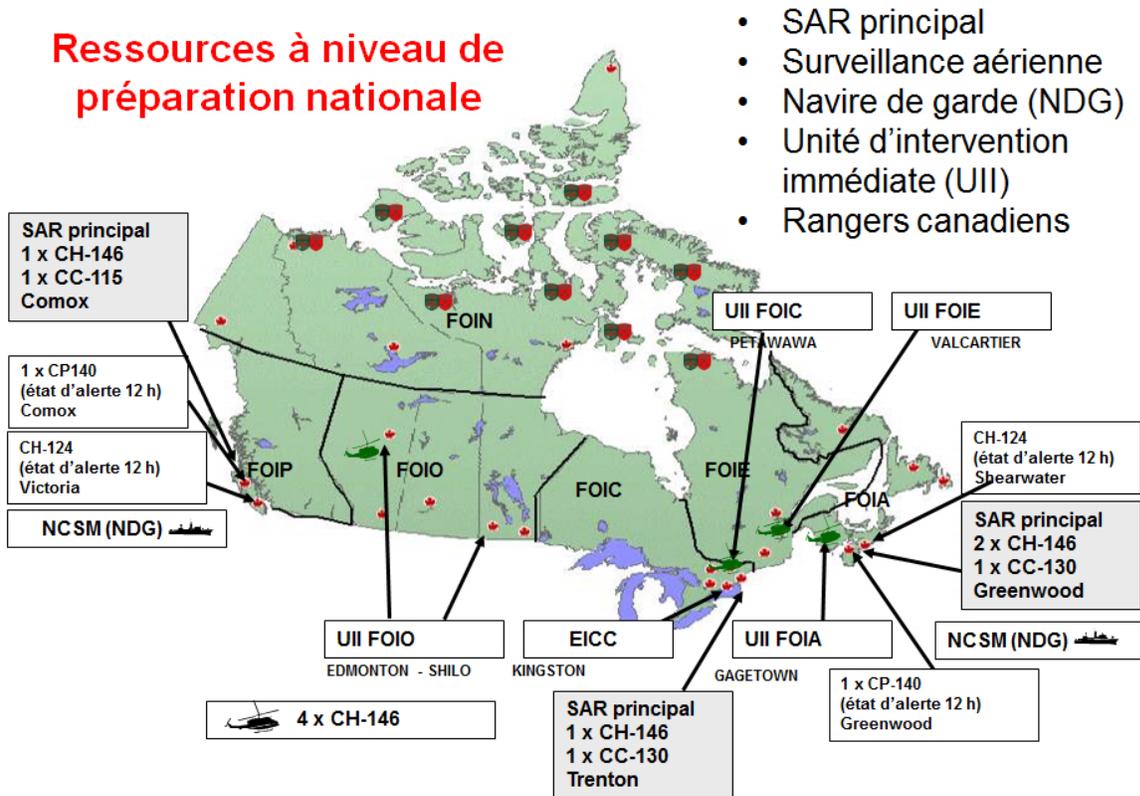


Figure 2. Ressources à niveau de préparation nationale.⁵⁴ Cette figure montre les éléments des FAC qui sont disponibles à l'échelle du Canada pour répondre aux contingences.

Dans le cas des forces terrestres, alors que les situations se développent avant la demande d'aide finale, les commandants de la FOI régionale sont autorisés à préparer et positionner les unités à l'avance dans l'anticipation d'être « appelée » à fournir de l'aide. En 2013, il a été signalé dans un rapport post-opération pour l'Op LENTUS que l'intervention de la FOIO pour les inondations en Alberta a été réussie parce qu'elle avait maintenu une connaissance de la situation en matière d'inondation, comme il est indiqué dans le CONPLAN LENTUS par l'entremise de l'organisme de gestion des urgences de l'Alberta (Alberta Emergency Management Agency) et ses propres détachements d'opérations nationales avec les autorités locales.⁵⁵

⁵⁴ Présentation du COIC, « Introduction to CJOC », 24 mars 2015. La figure présente les éléments des FAC disponibles avec un court préavis, sur une base quotidienne, pour répondre à un besoin opérationnel, allant des incendies et inondations au soutien des opérations antidrogue de la GRC. Les éléments des FAC présentés ici ne comprennent pas les ressources du NORAD. Le navire de garde peut être une frégate ou un navire de défense côtière. Les ressources SAR comprennent les hélicoptères CH-124 Cormorant, les aéronefs de transport CC-130 Hercules, l'aéronef CC-115 Buffalo, les hélicoptères tactiques CH-146 Griffon. Les unités d'intervention immédiate sont des compagnies d'infanterie de la Force régulière. Les aéronefs de patrouille CP-140 Aurora sont disponibles pour la surveillance aérienne. L'équipe d'intervention en cas de catastrophe est disponible pour les opérations nationales d'intervention en cas de catastrophe ou pour les opérations déployées.

⁵⁵ Lettre au QG de la 3^e Division du Canada en ce qui concerne l'Opération LENTUS, en date du 17 septembre 2013.

Constatation clé 18 : Les mesures de rendement présentées par le COIC pour l'AF 2013-2014 afin d'évaluer le rendement des opérations des FAC sont très rudimentaires et, pour la plupart, subjectives.

Le COIC a présenté les RMR avec des critères ou des paramètres de mesure de rendement d'abord pour l'AF 2013-2014 afin d'évaluer l'atteinte des objectifs, des effets et des tâches critiques des missions en soutien du cadre de mesure du rendement ou des évaluations AAP du MDN et des FAC. Le modèle pour les rapports a été élaboré avec les données de l'état-major du J3 (Opérations) et le cmdtA COIC. L'état-major J3 a ressorti chaque objectif et effet de mission des directives du CEMD élaborées par l'État-major interarmées stratégique (EMIS), en plus d'utiliser d'autres documents de sources ouvertes.

Les RMR pour chaque opération des FAC sont actuellement remplis semestriellement par l'état-major J3 COIC pour évaluer le rendement des missions par rapport aux objectifs et effets opérationnels⁵⁷. Des évaluations subjectives sont effectuées en ce qui concerne l'atteinte des objectifs et effets opérationnels en fonction d'un examen des rapports post-opérations, des rapports de fin d'affectation ou des comptes rendus de situation. Les évaluations pour chacun des objectifs et des effets sont effectuées sur une échelle de 1 à 10 (qui ne sont pas encore clairement définies), avec des remarques pour expliquer tout manquement dans l'atteinte de l'objectif ou de l'effet. Aux fins de production de rapport de rendement externe, la méthode de pointage est la suivante : Atteint (1) ou Non atteint (0) pour calculer le pourcentage souhaité d'objectifs ou d'effets atteints. Toutefois, l'atteinte des effets, tâches et objectifs opérationnels pourrait être évaluée de façon plus précise et servir à mieux informer les décisions du commandement, si les paramètres et les échéanciers pour les RMR étaient élaborés de façon similaire aux récentes demandes d'approbation du CT pour les opérations et les programmes liés aux opérations.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

5. Il est recommandé que le COIC travaille avec l'EMIS pour élaborer des objectifs et des effets opérationnels bien définis pour chaque opération qui soutient l'élaboration de critères RMR clairement définis pendant la planification de la mission.

BPR : cmdt COIC

BC : directeur d'état-major – État-major interarmées stratégique (DEM EMIS)

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

6. Il est recommandé que le COIC travaille avec les intervenants pour élaborer les registres, les mesures, les paramètres et les autres critères requis pour évaluer l'atteinte des objectifs et des

⁵⁷ Le « NATO Operations Assessment Handbook » (Guide d'évaluation des opérations de l'OTAN) définit un objectif opérationnel comme un objectif clairement défini et atteignable qu'il faut atteindre. Le Capability-Based Planning Manual (Manuel de planification fondée sur les capacités) définit l'effet opérationnel comme le résultat, l'activité ou la conséquence sur le plan physique, fonctionnel ou psychologique qui découle de l'exécution de tâches précises.

effets opérationnels et pour inclure un RMR dans l'annexe de chaque OPORD de mission, précisant les exigences de son RMR.

BPR : cmdt COIC

BC : DEM EMIS, cmdt MRC, CAC, cmdt ARC, CPM, C Prog, SMA(Svcs Ex)

Indicateur : Les FAC ont exercé avec succès la protection de la souveraineté, le contrôle du territoire ainsi que les approches aériennes et maritimes du Canada

Constatation clé 19 : Les FAC ||| les approches maritimes du Canada et d'en assurer la souveraineté, ||| dans le Nord |||

L'Op LIMPID est l'opération générale des FAC commandée et coordonnée par le COIC et les FOI qui fournissent une présence et une connaissance de la situation dans les domaines maritime, terrestre, aérien, spatial et cybernétique. Les activités de l'Op LIMPID visent à détecter, à dissuader, à prévenir, à anticiper et à éliminer les menaces dirigées contre le Canada ou ses intérêts, avec l'avantage de partager des renseignements avec d'autres ministères et des militaires alliés, comme il est indiqué précédemment⁵⁸.

Le nord du Canada représente un défi particulier. Les FAC ont longtemps protégé la souveraineté par leur présence dans chacun des territoires du Nord, ce qui comprend par l'entremise d'opérations et de patrouilles annuelles et avec la Station des Forces canadiennes Alert⁵⁹. ||| les FAC ont ||| le défi d'effectuer de la surveillance et de protéger la souveraineté de ses approches maritimes, |||

|||||

⁵⁸ COIC. Opération LIMPID. <http://www.forces.gc.ca/fr/operations-canada-amerique-du-nord/op-limpid.page>. Dernière consultation le 26 octobre 2016.
⁵⁹ La Station des Forces canadiennes Alert est l'endroit habité de façon permanente le plus au nord au monde, situé à seulement 817 km du pôle Nord géographique.
⁶⁰ Le SIA est conçu pour fournir de façon automatique des renseignements au sujet d'un navire à d'autres navires et aux autorités côtières. <http://www.imo.org/en/OurWork/Safety/Navigation/Pages/AIS.aspx>. Dernière consultation le 27 octobre 2016.

BC : COIC, cmdt COMRENSFC, SMA(GI), cmdt MRC, cmdt ARC

Indicateur : Les FAC ont fourni des interventions efficaces aux OSS et OH nationales, en collaboration avec les autres ministères

Constatation clé 20 : Les FAC ont fourni un soutien hautement dynamique et efficace aux OSS et OH.

Les FAC ont fourni un soutien hautement dynamique et efficace aux Canadiens pendant les désastres naturels, notamment les inondations, les incendies et les fortes tempêtes. Pour l'AF 2011-2012, une aide substantielle a été fournie aux organisations d'urgence provinciales pour le soutien en matière d'atténuation des inondations, des secours humanitaires et des évacuations en raison d'un incendie de forêt, par l'entremise des Op LOTUS, LYRE, LUSTRE et FORGE, les noms des OSS avant la création du CONPLAN LENTUS.⁶⁵ Cela dit, selon les RMR de l'Op LENTUS couvrant les AF 2013-2014 à 2015-2016, les FAC ont échoué, pendant l'AF 2013-2014, à recevoir une alerte rapide d'un désastre éventuel en raison d'une lacune de la connaissance de la situation locale; en revanche, les autres objectifs, tâches et effets opérationnels ont été atteints de façon satisfaisante. Dans les AF 2014-2015 et 2015-2016, l'étroite collaboration entre le COIC, les responsables de la mise sur pied d'une force des FAC, les FOI, les autres ministères et organisations a été évaluée par une note de 7 sur 10. Pour l'AF 2015-2016, la note moins que parfaite a été attribuée en raison de la confusion entre les FOI, le COIC et l'EMIS en ce qui concerne les directives opérationnelles⁶⁶.

Indicateur : Les FAC ont appuyé de façon efficace les opérations de sécurité fédérales

Constatation clé 21 : Il n'y a pas eu de besoin de soutien des FAC pour les opérations de sécurité fédérales au cours de la période d'évaluation.

L'Op SABOT des FAC a fourni un appui efficace à l'opération annuelle d'éradication de la marijuana de la GRC pendant la période de cinq ans de l'évaluation, elle n'a pas été exigée pour appuyer d'autres opérations de sécurité fédérales de grande envergure au cours de cette période. Le plus récent appui des FAC pour des opérations de sécurité de grande envergure a été pour les Groupes intégrés de la sécurité menés par la GRC pour la sécurité des Jeux olympiques de Vancouver 2010 (Op PODIUM) en février 2010 et pour les Sommets du G8 et du G20 en juin 2010⁶⁷.

Indicateur : Les FAC ont mené de façon efficace des opérations continues de défense en collaboration avec les É.-U.

⁶⁵ MDN. Assistance des FC aux agences de maintien de l'ordre ou autre assistance militaire, du 1^{er} avril 2006 au 27 juillet 2012.

⁶⁶ COIC, RMR de l'Op LENTUS pour les AF 2014-2015 et 2015-2016.

⁶⁷ Opérations passées. <http://www.forces.gc.ca/fr/operations.page>. Dernière consultation le 26 octobre 2016.

Constatation clé 22 : Les FAC ont mené des opérations de défense grandement collaboratives et efficaces avec les É.-U.

Les FAC ont mené avec succès des opérations continues de défense avec les É.-U. par l'entremise du Cadre des trois commandements, signé en septembre 2009, qui décrit comment le NORAD, le US Northern Command et le COIC coopèrent dans les opérations continentales. Cela a été particulièrement important pour la défense aérienne de l'Amérique du Nord avec l'apparition des avions russes de longue portée qui mettaient à l'épreuve les défenses du NORAD et pour les efforts de collaboration afin de développer la connaissance du domaine maritime.

Les FAC ont également travaillé en étroite collaboration avec le US Southern Command, un commandement interarmées, inter-institutions représentant l'Armée, les Forces navales, la Force aérienne, le Corps des Marines, la Garde côtière des É.-U. ainsi que les agences fédérales qui ont des objectifs de mission semblables, dont la lutte antidrogue.

En plus d'avoir un personnel de liaison pour chacun des commandements susmentionnés, les FAC ont travaillé étroitement avec la force opérationnelle inter-organisationnelle Sud, un élément de la US Southern Command, dans ses opérations inter-organisationnelles de répression du trafic des drogues, dans le but d'interrompre et de mettre un terme au trafic illicite de drogue en Amérique du Nord. La force opérationnelle inter-organisationnelle Sud coordonne l'emploi de navires et d'aéronefs américains et alliés, de leurs équipages et des organismes d'application de la loi en vue de la détection et de la surveillance d'activités aériennes et maritimes suspectes dans la mer des Caraïbes, le golfe du Mexique et le Pacifique Est. Depuis 2006, les FAC ont assignés des aéronefs et des navires de patrouille maritime aux opérations de la force opérationnelle inter-organisationnelle Sud dans le cadre de l'Op CARRIBE et elles ont apporté une contribution notable à l'interception et à la perturbation du trafic des drogues⁶⁸.

L'étroite collaboration avec les Forces navales et la Garde côtière des É.-U. a également apporté un apport considérable à la connaissance du domaine maritime des FAC en permettant d'appuyer davantage la capacité des FAC à surveiller les approches maritimes du Canada et d'y exercer la protection de la souveraineté.

⁶⁸ MDN. Relation de défense entre le Canada et les É.-U.
<http://www.forces.gc.ca/fr/nouvelles/article.page?doc=relation-de-defense-entre-le-canada-et-les-etats-unis/hob7hd8s> Dernière consultation le 27 octobre 2016.

Indicateur : Les FAC ont atteint les objectifs et les effets opérationnels, comme il est prescrit dans les objectifs de mission lorsqu'elles ont été déployées dans des opérations internationales

Constatation clé 23 : Les FAC ont été efficaces dans les opérations de grande envergure. |||
|||
|||

Les objectifs et les effets opérationnels des FAC comprennent ce qui suit : intervenir auprès des victimes de catastrophe, apporter une contribution pour vaincre les organisations terroristes comme Daech, faire rayonner le leadership des FAC à l'étranger, développer une coopération militaire avec les É.-U. et les autres alliés clés, maintenir la crédibilité des FAC auprès des Canadiens.

Les contributions des FAC aux opérations de maintien de la paix de l'ONU ont déterminé le soutien du Canada pour l'ONU, et les FAC fournissent du personnel professionnel hautement qualifié et entraîné pour appuyer les missions de l'ONU auxquelles elles sont assignées. Cependant, autant par le passé qu'aujourd'hui, l'ampleur de la contribution des FAC |||

|||
|||⁶⁹
|||
||| L'Op PROTEUS constitue |||
||| parmi les missions de plus petite envergure des FAC. Elle ne fait pas partie des missions de l'ONU, mais elle appuie plutôt le coordonnateur à la sécurité des É.-U. (United States Security Coordinator) à Jérusalem qui est responsable de la réforme du secteur de la sécurité des Palestiniens, comme il est demandé dans la Feuille de route pour la paix au Moyen-Orient. Alors que les progrès vers la création de l'État palestinien ont ralenti depuis la création d'Israël en 1948, l'Op PROTEUS continue de jeter les bases de sa création. Les RMR de la mission révèlent qu'elle a atteint de façon constante tous ses objectifs, effets et tâches essentielles.

Selon les RMR et les rapports publics du MDN et des FAC, les contributions de plus grande envergure à l'OTAN et aux opérations de la coalition, comme les Op MOBILE, REASSURANCE, UNIFIER, IMPACT et CARIBBE ont atteint des résultats élevés en matière d'objectifs et d'effets opérationnels. |||
|||
|||

⁶⁹ Force opérationnelle des hauteurs du Golan 3350-165/G, en date du 30 avril 2013.

|||||
|||||

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

8. Il est recommandé que les FAC examinent leurs missions de moindre envergure et qu'elles formulent des recommandations aux fins de considération par le GC, le cas échéant, |||
|||||
|||||

BPR : cmdt COIC

BC : DEM EMIS, Sous-ministre adjoint (Politiques) (SMA[Pol])

Indicateur : Les FAC ont fourni de façon efficace des services de défense et des contributions aux autres ministères et organismes (p. ex., Op SABOT, Op PALACI, etc.)⁷⁰

Constatation clé 24 : Les FAC ont fourni des services de défense et des contributions efficaces aux autres ministères et organismes.

Les FAC ont fourni de façon efficace, au GC et aux autres ministères, un large éventail de capacités militaires et de services propres à la défense en soutien des opérations afin d'améliorer la sécurité, la sûreté, la stabilité ou le bien-être des Canadiens ou des populations internationales en danger, conformément aux valeurs canadiennes et aux intérêts du GC⁷¹. Ces derniers comprennent notamment les suivants :

- L'Op PALACI est la contribution annuelle des FAC au programme de contrôle des avalanches de Parcs Canada dans le col Rogers, où la Transcanadienne et le chemin de fer du Canadien Pacifique traversent la chaîne de Selkirk en Colombie-Britannique. Son objectif consiste à prévenir les avalanches naturelles non contrôlées et, par conséquent, à prévenir le blocage des routes essentielles et des liaisons ferroviaires entre la côte de la Colombie-Britannique et le reste du Canada.
- L'Op SABOT, la contribution annuelle des FAC au Programme d'éradication de la marijuana mené par la GRC.
- L'Op PROVISION est la contribution des FAC aux efforts déployés pour soutenir l'initiative du GC visant à accueillir 25 000 réfugiés syriens au pays avant la fin de février 2016. Environ 300 militaires des FAC ont été envoyés aux aéroports d'embarquement au Liban, en Turquie et en Jordanie pour appuyer l'initiative du GC. Les FAC sont également prêtes à offrir des logements temporaires à environ 2 700 réfugiés à diverses bases et installations en Ontario et au Québec, de même que

⁷⁰ Comme il est précisé dans le Rapport ministériel sur le rendement du MDN de 2014-2015, les services de la Défense et contributions au gouvernement impliquent le Programme Services de la Défense et contributions au gouvernement vise à appuyer la réalisation des initiatives du GC en matière de sûreté et de sécurité, et à encourager la reconnaissance et la fierté à l'égard du Canada et des forces militaires canadiennes. Un tel soutien est fourni grâce à la prestation de services de la Défense uniques à l'appui d'autres éléments du gouvernement ou de la population canadienne.

⁷¹ Description du programme AAP 2.0 Services de la Défense et contributions au gouvernement.

des places additionnelles dans des installations ailleurs au Canada, si le besoin s'en fait sentir⁷².

- L'Op SIRONA est le volet militaire de l'engagement pangouvernemental du Canada à la lutte contre l'écllosion du virus Ebola en Afrique occidentale, entre octobre 2014 et juin 2015. Trois rotations de mission, avec au total 79 personnes des services de santé et de soutien des FAC, ont été déployées à l'unité de traitement de Kerry Town du RU dans la ville de Kerry Town, Sierra Leone⁷³.

Il est indiqué que les objectifs et les effets de la mission dans ces opérations ont été atteints dans les rapports de rendement de l'AAP pour l'AF 2012-2013 et l'AF 2013-2014, dans les rapports post-opérations pour les missions comme l'Op SIRONA, ainsi que dans les RMR annuels pour les opérations continues de soutien des FAC comme l'Op SABOT et l'Op PALACI.

2.5 Rendement – Démonstration de l'efficacité et de l'économie

Il est approprié de présenter toute évaluation de l'efficacité et de l'économie des opérations des FAC, en indiquant d'abord que l'efficacité est la priorité dans les opérations. Il faut alors reconnaître les défis et les limitations pour évaluer l'efficacité et l'économie des opérations des FAC. Certains de ces facteurs perdurent, alors que d'autres s'appliquent uniquement à la période de l'évaluation. Combinés, ces facteurs comprennent les suivants :

- Les nouvelles structures organisationnelles, ce qui comprend la transition de trois OPCOM à un OPCOM, et l'ajout de nouvelles organisations subordonnées à l'OPCOM, qui comprend la 1^{re} Division du Canada et le 25^e Dépôt d'approvisionnement des Forces canadiennes.
- Les missions en évolution constante, ce qui comprend la durée et la nature de chaque mission, et le financement et les limitations de dotation en effectifs pour chaque mission qui sont établis par le GC et qui sont susceptibles de changer, comme dans le cas de l'Op IMPACT.
- Les difficultés pour rendre compte des coûts opérationnels en raison de l'AAP changeant du MDN et des FAC, des affectations de l'AAP et des méthodes comptables.
- L'exigence pour les opérations d'atteindre des effets opérationnels qui peuvent supplanter les considérations en matière d'économie et d'efficacité, particulièrement lorsqu'une convenance est exigée.
- Les opérations internationales, qui représentent un aspect important des dépenses opérationnelles des FAC, sont entièrement à la discrétion du GC. Ce dernier décide s'il participe ou non dans les opérations alliées ou de la coalition, puis il établit les limitations de dotation en effectifs et de budget pour ces missions. Il détermine aussi quelles missions OSS ou OH seront exécutées. Cela s'est reflété dans la contribution des FAC pour la lutte contre le virus Ebola en Afrique occidentale et dans la décision récente de ne

⁷² Op PROVISION. <http://www.forces.gc.ca/fr/operations-etranger/op-provision.page>. Dernière consultation le 31 octobre 2016.

⁷³ Op SIRONA. <http://www.forces.gc.ca/fr/operations-etranger/op-sirona.page>. Dernière consultation le 31 octobre 2016.

pas envoyer une Équipe d'intervention en cas de catastrophe à Haïti après un ouragan dévastateur.

- À l'échelle nationale, les FAC répondant normalement à toute contingence, dans le cadre de l'Op LENTUS, avec toutes les ressources requises et disponibles pour appuyer les organisations de gestion des urgences provinciales. Les FAC appuient également les demandes d'aide des autres ministères et organismes dans la mesure où leurs ressources en effectifs et en équipement le permettent.

Est-ce que les FAC ont utilisé les ressources attribuées pour les opérations de façon efficiente?

L'évaluation de l'efficience et de l'économie du Programme des Op des FAC repose sur les données obtenues des centres de fonds de niveau 1 et de l'AAP. Les évaluateurs ont utilisé les quatre indicateurs clés suivants pour établir si le Programme des Op des FAC avait utilisé ses ressources de façon efficiente :

- tendances des coûts opérationnels sur cinq années financières;
- tendances des coûts de maintien en puissance sur cinq années financières;
- tendances des coûts de gouvernance sur cinq années financières;
- recours à des renseignements commerciaux pour optimiser l'efficacité des ressources.

Indicateur : Tendances des coûts opérationnels sur cinq années financières

Constatation clé 25 : Les coûts des opérations des FAC sont principalement liés au nombre et à l'ampleur des opérations internationales entreprises par les FAC.

Les dépenses annuelles des opérations des FAC (environ 513 millions de dollars pour l'AF 2014-2015) représentent les principales données financières de la présente évaluation. Le budget d'ensemble, ce qui comprend les dépenses du CPM pour les opérations et les autres contributions du COIC et de niveau 1, constitue la base de l'évaluation de la partie efficience et économie de l'évaluation.

Comme il est indiqué dans le tableau 4, au commencement de la période d'évaluation à l'AF 2011-2012, les dépenses totales des opérations des FAC ont compté pour 7,66 pour cent des dépenses totales du MDN. Depuis cette année-là, il y a eu une diminution constante des dépenses pour les opérations des FAC jusqu'à l'AF 2015-2016, lorsqu'il y a eu une augmentation des dépenses de 19,49 pour cent par rapport à l'année précédente. Au cours de la période de l'évaluation, les dépenses totales pour les opérations des FAC ont diminué de 60 pour cent entre l'AF 2011-2012 et l'AF 2015-2016. En outre, les dépenses en appui des opérations des FAC par d'autres organisations ont nettement diminué après l'AF 2013-2014.

	AF 2011-2012	AF 2012-2013	AF 2013-2014	AF 2014-2015	AF 2015-2016
* 1.0, 2.0 Opérations des FAC (Source : AAP)	1 548 M\$	1 059 M\$	737 M\$	513 M\$	613 M\$
Dépenses opérations des FAC % de variation	S.O.	-31,60 %	-30,40 %	-30,39 %	19,49 %
Dépenses du COIC pour les opérations des FAC⁷⁴	76 M\$	54 M\$	172 M\$	126 M\$	156 M\$
Dépenses du COIC % de variation	S.O.	-28,95 %	218,51 %	-26,74 %	23,81 %
Dépenses CPM pour les Op (Solde de la Force régulière des FAC)	567 M\$	560 M\$	319 M\$	364 M\$	410 M\$
Total (COIC+ CPM) Dépenses des opérations des FAC	643 M\$	614 M\$	491 M\$	472 M\$	566 M\$
% de variation (Dépenses des opérations des FAC COIC+ CPM)	S.O.	-4,51 %	-20,03 %	-3,87 %	19,92 %
Contributions des autres organisations aux Op FAC⁷⁵	354 M\$	315 M\$	246 M\$	40 M\$	48 M\$
** Compte des opérations de déploiement	539 M\$	116 M\$	S.O.	S.O.	S.O.
** Compte de fonds pour les opérations nationales	13 M\$	144 M\$	S.O.	S.O.	S.O.
** Compte de fonds pour les opérations (CFO)	S.O.	S.O.	120 M\$	90 M\$	116 M\$
1.0, 2.0 Opérations des FAC (Source : AAP)	1 548 M\$	1 059 M\$	737 M\$	513 M\$	613 M\$
Dépenses totales du MDN	20 219 M\$	19 978 M\$	18 764 M\$	18 454 M\$	18 666 M\$
% des dépenses totales du MDN	7,66 %	5,30 %	3,93 %	2,78 %	3,28 %

Tableau 4. Dépenses des opérations des FAC⁷⁶. Ce tableau énumère les dépenses liées aux opérations des FAC pour les AF 2011-2012 à 2015-2016.

* Exclut 1.1.3 Opérations continues de la Défense par l'intermédiaire du NORAD

** Inclus les dépenses désignées du CFO attribuées aux catégories des opérations des FAC de l'AAP

Les dépenses des opérations des FAC, un indicateur du rythme opérationnel des FAC, ont diminué depuis l'année record de l'AF 2011-2012, sauf pour une augmentation à l'AF 2015-2016. Comme il est indiqué dans le tableau 5, on remarque que les dépenses annuelles diminuent d'environ 30 pour cent entre l'AF 2011-2012 et l'AF 2014-2015. La période de pointe

⁷⁴ Comprend le COIC, COM Canada, COMFEC et COMSOCAN.

⁷⁵ Les autres organisations comprennent le sous-ministre adjoint (Finances), SMA(RH-Civ), SMA(Pol), ARC, MRC, EMIS, VCEMD et AC.

⁷⁶ Sous-ministre adjoint (Finances). Outil Web(i) des univers SAP.

coïncide avec l'Op ATHENA et l'Op ATTENTION (AF 2011-2012) avec juste un peu plus de 1,5 G\$ dépensés pour les opérations des FAC. Dans les années suivantes, il y a eu une tendance démontrant une diminution dans les dépenses totales avec une réduction moyenne de 30 à 31 pour cent dans les dépenses chaque année financière. Cette diminution des dépenses peut être expliquée par un nombre de facteurs contributifs, plus particulièrement la clôture de la mission de combat du Canada en Afghanistan, l'Op ATHENA, en décembre 2011, et un changement organisationnel vers le renouvellement de la défense et le développement d'une « posture d'une force visant à relever nos prochains défis opérationnels » dans les années à venir.⁷⁷ Entre l'AF 2011-2012 et l'AF 2012-2013, les dépenses de l'Op ATHENA ont diminué de 86 pour cent. Une augmentation des dépenses totales de 20 pour cent est soulignée pour l'AF 2015-2016 par rapport à l'année précédente en raison de l'augmentation des dépenses effectuées pour les opérations internationales comme l'Op IMPACT, l'Op PROVISION, l'Op RENAISSANCE et l'Op REASSURANCE. La période coïncide également avec des engagements accrus pour les opérations de l'ONU, de l'OTAN et du NORAD, un accent renouvelé sur l'Arctique et un niveau de collaboration plus élevé avec les partenaires et les alliés pour « recentrer la mission de combat du Canada en Iraq et en Syrie » pour la formation des forces locales⁷⁸. Les missions de l'ONU en cours de réalisation pour l'AF 2015-2016 comprennent l'Op HAMLET, l'Op SNOWGOOSE, |||||||||||||||||||||||||||||||||||||||| et l'Op JADE.

⁷⁷ Directive du CEMD, Posture et disponibilité opérationnelle des FC 2012, décembre 2011.

⁷⁸ MDN. Rapport ministériel sur le rendement 2015-2016.

	AF 2011-2012	AF 2012-2013	AF 2013-2014	AF 2014-2015	AF 2015-2016
1.0, 2.0 Opérations des FAC (Source : AAP)	1 548 M\$	1 059 M\$	737 M\$	512,5 M\$	613,5 M\$
Dépenses opérations des FAC % de variation	S.O.	-31,59 %	-30,41 %	-30,46 %	19,71 %
1.1.2 – Opérations de défense, de maintien de la sécurité et de protection de la souveraineté du Canada	207 M\$	204,7 M\$	44 M\$	63 M\$	88 M\$
1.1.4 – Opérations continentales avec les É.-U.	92 M\$	88 M\$	12 M\$	27 M\$	28 M\$
1.1.1 – Opérations pour défendre le Canada	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
1.2.1 – Opérations internationales menées durant une période prolongée	675 M\$	306 M\$	188 M\$	117 M\$	173,5 M\$
1.2.2 – Opérations internationales d'intervention de crise et d'urgence	65 M\$	11,8 M\$	3 M\$	2,5 M\$	12 M\$
1.2.3 – Opérations dans le cadre des engagements permanents de l'OTAN	71 M\$	77 M\$	179,6 M\$	33 M\$	36 M\$
1.3.1 – C2 Opérations nationales/internationales	300 M\$	257 M\$	216 M\$	205 M\$	204 M\$
1.3.3 – Services de soutien opérationnel	126 M\$	107 M\$	88 M\$	59 M\$	61 M\$
2.1.1 – Opérations d'aide à l'échelle nationale/internationale	8 M\$	7 M\$	7 M\$	5 M\$	5 M\$
2.2.2 – Opérations d'assistance lors d'événements majeurs au Canada	0,3 M\$	0,3 M\$	0,1 M\$	0,03 M\$	0 \$
2.2.1 – Terrorisme et opérations de gestion des conséquences	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
2.2.5 – Services fournis à d'autres ministères et organismes du gouvernement	2 M\$	-0,7 M\$	-3 M\$	-0,2 M\$	4 M\$

Tableau 5. Contributions aux sous-programmes des opérations des FAC par APP en millions de dollars.⁷⁹ Ce tableau énumère les contributions liées aux opérations des FAC par les sous-programmes par AAP pour les AF 2011-2012 à 2015-2016.

⁷⁹ Les coûts des opérations des FAC excluent 1.1.3 – Opérations continues de la Défense par l'intermédiaire du NORAD, 1.3.2 – Opérations continues de renseignement, 1.3.4 – Diplomatie militaire et engagement à l'échelle internationale, 2.1.2 – Opérations internationales d'assistance humanitaire et d'intervention en cas de catastrophe, 2.1.3 – Opérations d'évacuation des non-combattants, 2.2.3 – Programme national SAR, 2.2.6 – Programme canadien pour la sûreté et la sécurité. Les chiffres négatifs pour l'AAP 2.2.5 Services fournis à d'autres ministères et

Nota : Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

On trouve un sommaire de la tendance des réductions des dépenses liées aux opérations internationales dans le tableau 6.

	AF 2011-2012	AF 2012-2013	AF 2013-2014	AF 2014-2015	AF 2015-2016
Dépenses des FAC pour les opérations nationales	14 807 000 \$	13 025 000 \$	15 491 000 \$	17 495 000 \$	21 219 000 \$
Dépenses des FAC % de variation	S.O.	-12,03 %	18,93 %	12,94 %	21,29 %
Dépenses des FAC pour les opérations internationales	951 117 000 \$	327 982 000 \$	230 464 000 \$	243 898 000 \$	256 939 000 \$
Dépenses des FAC % de variation	S.O.	-65,52 %	-29,73 %	5,83 %	5,35 %

Tableau 6. Coûts différentiels des opérations.⁸⁰ Ce tableau décrit les coûts différentiels des opérations effectuées par les FAC de l'AF 2011-2012 à l'AF 2015-2016.

Opérations nationales

Les coûts différentiels pour les opérations nationales ont augmenté de 19 pour cent à l'AF 2013-2014, par rapport à l'année précédente. Cela a été suivi par une augmentation de 13 pour cent à l'AF 2014-2015 et de 21 pour cent à l'AF 2015-2016. La période des augmentations coïncide avec une multitude d'interventions pour l'Op LENTUS, la PRD nationale des FAC. À l'AF 2014-2015, il y a eu des augmentations importantes pour ces opérations avec cinq opérations LENTUS séparées⁸¹. L'année suivante, il n'y a eu que deux opérations LENTUS, 15-02 et 16-01⁸². Dans l'ensemble, les dépenses des FAC pour les opérations nationales ont augmenté conformément aux besoins (de l'AF 2013-2014 à

organismes du gouvernement sont le résultat des autres ministères qui paient ou transfèrent de l'argent aux FAC pour les services rendus. Les chiffres positifs du tableau indiquent les montants d'argent dépensés par le MDN.

⁸⁰ MDN – Rapport ministériel sur le rendement (1) Le « coût différentiel pour le MDN » est la somme des autres coûts en personnel et en équipement qui sont directement attribuables aux opérations des Forces canadiennes. En particulier, les coûts différentiels englobent le coût supplémentaire qu'entraînent le déploiement des troupes et de l'équipement, la poursuite des travaux de maintenance et la prestation d'un soutien continu pendant le déroulement propre à l'opération qui s'impose, en plus de tout entraînement spécialisé requis pour l'opération. Le MDN n'inclut pas les coûts d'acquisition d'immobilisations totaux de l'équipement majeur dans les coûts incrémentiels à moins qu'il ait été procuré explicitement pour la mission et qu'il n'ait aucune durée de vie après l'opération.

⁸¹ AF 2014-2015 : Op LENTUS 14-01, 14-02, 14-03 en mai – collectivités de la Baie James en Ontario (évacuation de 90 730 et 165 personnes respectivement); Op LENTUS 14-05 en juillet – état d'urgence au Manitoba (500 militaires des CAF déployés); Op LENTUS 15-01 en mars – Ontario.

⁸² AF 2015-2016 : Op LENTUS 15-02 en juillet – Saskatchewan; Op LENTUS 16-01 en mai – Fort McMurray, Alberta (65 militaires).

Indicateur : Tendances des coûts de maintien en puissance sur cinq années financières

Constatation clé 26 : Les dépenses d'exploitation et maintenance des opérations des FAC ne peuvent pas être évaluées avec précision en raison des difficultés liées au transfert des dépenses opérationnelles à partir du système de comptabilité du ministère vers l'AAP.

Comme il est indiqué dans les catégories fonctionnement et entretien (F et E) de l'AAP de la présente section, il y a eu une diminution constante des dépenses en F et E pendant la période d'évaluation (de l'AF 2011-2012 à l'AF 2015-2016). Cela peut s'expliquer en partie par la clôture des missions en Afghanistan et par un plus grand accent sur les opérations internationales et les missions nationales de plus petite envergure. Les secteurs ayant connu les plus grandes réductions de dépenses comprennent le transport et les télécommunications, les services professionnels et spéciaux, les locations, les fournitures et approvisionnements. De l'AF 2011-2012 à l'AF 2014-2015, les dépenses en F et E pour le transport et les communications ont chuté de 98,3 pour cent. Pendant la période de l'AF 2011-2012 à l'AF 2015-2016, les services professionnels et spéciaux ont connu une diminution de 90,92 pour cent, et les locations ont connu une baisse de 99,5 pour cent en dépenses F et E.

Les AF 2011-2012 et AF 2012-2013 ont connu les plus hauts niveaux de dépenses au cours de la présente période d'évaluation. Cela provient des dépenses F et E en soutien de l'Op ATHENA et, par la suite, de l'Op ATTENTION, ainsi que de la FO de transition de la mission. À l'AF 2011-2012, les locations (265,2 M\$), les fournitures et approvisionnements (172,6 M\$) et les services professionnels et spéciaux (123,8 M\$) représentaient les plus grandes dépenses F et E.⁸⁹ Après ces années, il y a eu une baisse caractéristique des dépenses totales pour toutes les catégories, mais plus particulièrement dans les catégories qui viennent d'être mentionnées.⁹⁰ Dix pour cent supplémentaires de réduction dans la répartition théorique F et E qui ne sont pas liés aux effectifs peuvent également expliquer en partie la baisse continue.

On trouve un sommaire des dépenses F et E dans le tableau 7.

⁸⁹ Les dépenses pour les services professionnels et spéciaux pendant l'AF 2011-2012 ont été effectuées pour la Station des Forces canadiennes Alert. Dépenses pour les locations : La force opérationnelle de transition de la mission en Afghanistan a dépensé 155 736 073 \$ à l'AF FY 2010-2011 et 4 553 320 \$ à l'AF 2011-2012.

⁹⁰ Pour les fournitures et les approvisionnements, la 1^{re} Division du Canada a eu un niveau de dépenses très élevé à l'AF 2011-2012 (108 M\$) suivi par une diminution radicale de 97,87 pour cent l'année financière suivante (2,3 M\$). Pendant les deux dernières années financières (2014-2015 et 2015-2016), un total de 4,8 M\$ de dépenses a été enregistré pour les services professionnels et spéciaux. Pour les AF 2014-2015 et 2015-2016, la 4^e Division du Canada a connu une grande proportion de dépenses F et E comparativement à d'autres centres de fonds.

	AF 2011-2012	AF 2012-2013	AF 2013-2014	AF 2014-2015	AF 2015-2016
01 – Personnel			177 080 \$	88 534 \$	91 118 \$
02 – Transport et télécommunications	53 763 996 \$	20 338 723 \$	2 897 822 \$	907 017 \$	S.O.
03 – Renseignements	196 377 \$	77 886 \$	23 539 \$	35 158 \$	47 222 \$
04 – Services professionnels et spéciaux	123 777 864 \$	45 333 365 \$	12 734 412 \$	11 566 338 \$	11 236 693 \$
05 – Location	265 163 156 \$	26 438 327 \$	4 258 522 \$	1 019 521 \$	1 350 751 \$
06 – Achat de services de réparation et d'entretien	2 919 787 \$	1 765 474 \$	38 453 \$	156 814 \$	96 651 \$
07 – Fournitures et approvisionnement	172 574 083 \$	117 149 267 \$	2 144 188 \$	1 948 798 \$	2 190 431 \$
09 – Acquisition de machines et de matériel	28 882 260 \$	9 725 781 \$	3 616 926 \$	5 812 501 \$	S.O.
12 - Autres subventions et paiements	4 010 423 \$	4 134 755 \$	10 894 \$	11 223 \$	7 524 \$
13 – Revenu	-419 438 \$	-118 633 \$	-3 660 \$	-8 624 \$	-12 699 \$
Non disponible dans le téléchargement du système source	45 871 850 \$	29 696 009 \$	5 794 336 \$	6 464 567 \$	S.O.
Total global	696 740 358 \$	254 540 954 \$	31 692 512 \$	28 001 847 \$	15 007 691 \$
Pourcentage de variation des dépenses F et E	S.O.	-63,47 %	-87,55 %	-11,65 %	-46,40 %

Tableau 7. Dépenses F et E des FAC.⁹¹ Ce tableau énumère les dépenses F et E des FAC pour les AF 2011-2012 à 2015-2016.

Selon les données de l'AAP, l'évaluation n'a pu établir de corrélation entre les réductions continues en F et E et les effets opérationnels. Les entrevues auprès d'informateurs clés ont révélé que les réductions de fonds F et E n'ont pas eu d'incidence négative sur les opérations. Ce sont plutôt les coûts de Crédit 5 (capital) et d'infrastructures qui ont été cernés comme des problèmes clés pour l'atteinte des objectifs de la mission.

L'évaluation a également examiné, de façon plus générale, les dépenses F et E en utilisant les dépenses F et E ministérielles pour les opérations des FAC et les portions de dépenses des CFO pour déterminer un pourcentage de F et E pour l'ensemble des dépenses des opérations des FAC. Trois années financières ont été examinées. Comme il est indiqué dans le tableau 8, les dépenses F et E des CFO sont demeurées relativement stables au cours des trois années financières, comme pourcentage de l'ensemble des dépenses des CFO. Les dépenses ministérielles en F et E et les dépenses des CFO en F et E, comme pourcentage de l'ensemble des dépenses des opérations des FAC, ont augmentées de façon constante au cours de la même période (d'environ 22 pour cent à 55 pour cent). Le problème est que les portions d'F et E des dépenses des CFO

⁹¹ Sous-ministre adjoint (Finances). Outil Web(i) des univers SAP.

sont distribuées dans de nombreux éléments de l'AAP, ce qui comprend les domaines qui sont hors de la portée de la présente évaluation. En revanche, on peut conclure en termes plus généraux que les dépenses en F et E en appui des opérations ont augmentées.

	AF 2013-2014	AF 2014-2015	AF 2015-2016
Total CFO	177 315 879 \$	196 664 034 \$	346 621 567 \$
CFO F et E	143 308 694 \$	179 048 447 \$	306 798 207 \$
Dépenses F et E % des dépenses totales CFO	80,82 %	91,04 %	88,51 %
Dépenses ministérielles de fonctionnement (Opérations des FAC)	18 754 523 \$	28 001 849 \$	27 889 002 \$
Total F et E	162 063 217 \$	207 050 296 \$	334 687 209 \$
1.0, 2.0 Op FAC (Source : AAP)	737 077 535 \$	512 500 000 \$	613 482 780 \$
Dépenses F et E % des dépenses opérations des FAC	21,98 %	40,40 %	54,55 %

Tableau 8. Dépenses CFO et F et E du Ministère⁹². Ce tableau décrit les dépenses F et E du CFO et F et E du centre de fonds (Ministère) pour les AF 2013-2014 à 2015-2016.

Indicateur : Tendances des coûts de gouvernance sur cinq années

Constatation clé 27 : Des ressources réduites en matière de finances et de dotation en effectifs au QG COIC ont permis à la gouvernance des opérations des FAC de devenir plus efficace.

Afin d'évaluer la gouvernance, l'évaluation a examiné le budget de fonctionnement du COIC par rapport à l'ensemble des dépenses des opérations des FAC. Cela a été effectué afin de déterminer les efficacités de la gestion et de l'attribution de l'ensemble des dépenses des opérations des FAC. Trois ans de données disponibles ont été utilisées pour évaluer le budget de fonctionnement du COIC pour les dépenses totales des opérations. De l'AF 2013-2014 à l'AF 2014-2015, le budget de fonctionnement du COIC a diminué de 56 pour cent, puis il a augmenté de façon marginale à l'AF 2015-2016. Par conséquent, le ratio du budget de fonctionnement par rapport aux dépenses totales a diminué de 0,15 à l'AF 2013-2014 à 0,09 pour l'AF 2014-2015. Ce niveau a été maintenu à l'AF 2015-2016. Ces ratios indiquent une efficacité accrue de l'AF 2013-2014 à l'AF 2014-2015, qui a été maintenue à l'AF 2015-2016.

⁹² *Ibid.*

	AF 2013-2014	AF 2014-2015	AF 2015-2016
Budget de fonctionnement COIC	110 272 867 \$	48 221 528 \$	53 602 228 \$
1.0, 2.0 Op FAC (Source : AAP)	737 077 535 \$	512 506 154 \$	613 482 780 \$
Ratio du budget de fonctionnement par rapport aux dépenses totales	0,15	0,09	0,09

Tableau 9. Dépenses liées à la gouvernance des opérations des FAC⁹³. Ce tableau décrit les dépenses liées à la gouvernance des opérations des FAC pour les AF 2013-2014 à 2015-2016.

L'évaluation a également examiné les tendances de l'effectif du QG COIC de l'AF 2011-2012 à l'AF 2015-2016, comme il est indiqué dans le tableau 10.⁹⁴ Les effectifs du QG ont été réduits de 12,81 pour cent pendant la période d'évaluation, avec les plus importantes réductions entre l'AF 2011-2012 et l'AF 2013-2014. En parallèle, au cours de la période couvrant l'AF 2013-2014 à l'AF 2015-2016, le nombre total des effectifs du COIC, ce qui comprend le personnel des organisations subordonnées au COIC, a augmenté. Cela est dû en grande partie aux nouvelles unités subordonnées qui ont été placées sous le commandement du COIC. Comme il a été démontré, l'effectif total du COIC a augmenté de 7,4 pour cent, alors que l'effectif du QG a diminué de 3,7 pour cent pendant cette période.

La dotation en effectif du QG COIC, comme pourcentage de la dotation totale en effectif du COIC, a diminué de façon simultanée au cours des dernières années d'évaluation. Le ratio était de 21,31 pour cent à l'AF 2013-2014, suivi par une diminution à 19,11 pour cent à l'AF 2015-2016.

	AF 2011-2012	AF 2012-2013	AF 2013-2014	AF 2014-2015	AF 2015-2016
Total personnel QG OPCOM	601	567	544	538	524
% de variation de l'effectif du QG OPCOM (année après année)	S.O.	-5,66 %	-4,06 %	-1,10 %	-2,60 %
Effectif total de l'OPCOM	2 887	2 800	2 552	2 626	2 741

Tableau 10. Chiffres relatifs à l'effectif de l'OPCOM⁹⁵. Ce tableau décrit les chiffres relatifs à l'effectif de l'OPCOM pour les AF 2011-2012 à 2015-2016.

⁹³ *Ibid.*

⁹⁴ Pendant les AF 2011-2012 et 2012-2013, jusqu'au mois d'octobre 2012, il y a eu trois commandements opérationnels séparés des FAC, soit COM Canada, COMFEC et COMSOCAN, avec chacun leurs propres unités subordonnées. En octobre 2012, ils ont été fusionnés pour devenir le COIC, un OPCOM unique.

⁹⁵ Dénombrement de l'effectif du Système de gestion des ressources humaines pour l'AF 2011-2012 à l'AF 2015-2016.

Indicateur : Recours à des renseignements commerciaux pour optimiser l'efficacité des ressources

Constatation clé 28 : Le Programme des Op des FAC utilise un large éventail de renseignements commerciaux pour optimiser l'utilisation efficace des ressources.

Les évaluateurs ont examiné l'utilisation des données sur le rendement et les renseignements commerciaux pour définir les décisions opérationnelles. Ils ont constaté que le COIC avait élaboré des pratiques prometteuses à cette fin et qu'il continuait de les parfaire. Les exemples clés comprennent ce qui suit :

- L'établissement des coûts à toutes les étapes opérationnelles, du prédéploiement au redéploiement, fournit une meilleure visibilité et supervision des exigences financières pour toutes les étapes opérationnelles.
- La conception et l'application d'OET déterminent les efficacités et les économies pour atteindre les effets opérationnels afin de respecter les besoins de chaque mission.
- Le processus d'examen du mandat, déposé auprès du Directeur – budget, évalue l'état de toutes les dépenses entrées (personnel, équipement et infrastructure) par rapport aux besoins de la mission en cours.
- Le COIC possède une stratégie d'atténuation des ressources internes qui intègre les trois éléments suivants :
 - les formations et les unités doivent élaborer des plans afin d'exécuter les tâches de priorité élevée à l'aide des ressources disponibles actuellement, compte tenu de leurs affectations; les nouvelles contraintes ou toute croissance imprévue des exigences des activités en cours exigeront une réaffectation interne adéquate et une atténuation;
 - les formations et les unités doivent s'assurer que les coûts différentiels qui découlent du soutien des opérations sont clairement indiqués et financés à l'aide du compte central correspondant (p. ex., le compte de soutien des opérations de déploiement, le compte des opérations de déploiement, le compte de financement des opérations nationales, etc.);
 - les formations et les unités doivent poursuivre la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque dans le cadre de la planification et de l'exécution de leurs tâches, conformément à la directive fournie.
- Les études d'impact sont utilisées pour aider à déterminer tout autre besoin d'attribution qui peut être soutenu au cours de l'année.

L'évaluation a trouvé une pratique prometteuse dans l'évaluation de la campagne de l'Op IMPACT en ce qui concerne les leçons retenues en lien avec la gestion des ressources et son application dans les opérations futures. Les entrevues auprès d'informateurs clés ont révélé que c'est la première fois qu'une évaluation est menée d'une façon méthodique et quantifiée pour déterminer les gains d'efficacité.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

9. Il est recommandé que les FAC continuent d'élaborer un cadre de mesure du rendement rigoureux pour éclairer les décisions opérationnelles pour les opérations nationales et internationales en cours et futures.

BPR : cmdt COIC

BC : C Prog, SMA(Svcs Ex)

Est-ce que les FAC ont utilisé les ressources attribuées pour les opérations de façon économique?

Les évaluateurs ont utilisé l'indicateur suivant pour établir si les FAC avaient utilisé ses ressources de façon économique :

- Utilisation efficiente et économique des ressources des FAC dans les opérations.

Indicateur : Utilisation efficiente et économique des ressources des FAC dans les opérations

Constatation clé 29 : Le Programme des opérations des FAC a fait preuve d'une utilisation efficiente et économique des ressources des FAC dans les opérations.

Les gains d'efficacité et les résultats liés à l'efficacité de la mission doivent être équilibrés avec les risques opérationnels. Un mauvais équilibre, c.-à-d. des surplus de gains d'efficacité, peut faire échouer l'efficacité et nuire à l'atteinte des objectifs opérationnels. Il faut noter que toutes les opérations internationales sont à la discrétion du GC, avec des dates de commencement et de fin, et des limitations prescrites par lui en matière d'effectif et de financement autorisées pour chaque mission. Les entrevues auprès d'informateurs clés ont souligné que ces limitations forcent les FAC à trouver des efficacités et des économies continues tout en maximisant l'efficacité de la mission. Par opposition, les opérations nationales ne sont pas discrétionnaires et sont de type où « l'échec n'est pas permis »⁹⁶ et, dans tous les cas, la portée et la complexité de chaque mission sont uniques.

L'évaluation a remarqué plusieurs exemples d'utilisation efficiente et économique des ressources des FAC dans les opérations, notamment ceux qui suivent :

- L'Op CARRIBE a principalement utilisé les navires de défense côtière, au lieu des frégates de la MRC, comme contribution des FAC à l'opération de lutte antidrogue de la force opérationnelle interorganismes et interarmées – Sud des É.-U. L'utilisation de navires de défense côtière représente une économie très importante par rapport à l'utilisation des frégates, dont le fonctionnement est sensiblement plus onéreux.

⁹⁶ Une mission pour laquelle « l'échec n'est pas permis » fait référence à une intervention des FAC pour une crise ou une urgence qui ne doit pas connaître d'échec. Cela signifie que les FAC doivent intervenir de façon efficace ou corriger la situation.

- |||
- Les FAC ont établis des CSO dans des emplacements à l'étranger pour fournir de la souplesse et des moyens économiques pour le déploiement et le maintien en puissance des opérations internationales et pour intervenir dans les situations de crises, comme les désastres naturels, de façon rapide. À titre de mesure économique, et jusqu'à ce qu'il soit nécessaire de soutenir une opération régionale, un CSO établi en Jamaïque demeure sans personnel.

Des améliorations sont possibles pour atteindre de plus grandes efficacités et économies dans les missions de plus petite envergure ou pour appuyer ces missions par le regroupement des missions ou leur soutien à des régions géographiques précises. La planification et la logistique pour appuyer chaque mission nécessitent des ressources humaines et financières. L'étendue des efforts du personnel et des ressources pour appuyer ces missions ne reflète pas de façon relative la plus petite envergure de ces missions. ||| peut réduire le niveau d'effort exigé pour les soutenir, tout en améliorant leur efficacité opérationnelle.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

10. Il est recommandé que les FAC examinent la ||| les missions de plus petite envergure, ou de soutenir leurs éléments, de façon à atteindre de plus grandes efficacités et économies, tout en améliorant l'efficacité opérationnelle.

BPR : cmdt COIC

BC : DEM EMIS, SMA(Pol)

L'efficacité et le caractère économique relatifs des FAC comparativement aux armées alliées

Une analyse comparative a été effectuée pour comparer plusieurs armées alliées à l'aide des indicateurs suivants :

- coût par militaire ou dépenses de défense par militaire;
- dépenses relatives en F et E;
- nombre total de militaires déployés aux opérations ou missions;
- distribution des dépenses de défense par ressource entrée (équipement, personnel, infrastructure, autre);
- contribution relative du Canada à la paix et à la sécurité internationales.

Constatation clé 30 : Les FAC fournissent un programme d'opérations relativement efficient et économique, en comparaison avec ceux des armées de certains des plus proches alliés du Canada.

Les données ont été recueillies et analysées à l'aide des sources fournies par Jane's et les données de l'OTAN qui présentent les dépenses de défense des pays de l'OTAN, comme il est indiqué ci-dessous, pour évaluer les efficacités et les économies relatives pour le Programme des opérations des FAC, en comparaison avec ceux des alliés clés de la communauté du Groupe des cinq (Canada, É.-U., RU, Australie et NZ) et quelques pays choisis de l'OTAN. Des preuves documentaires – articles du milieu universitaire, des médias et des journaux – ont été utilisées pour les opérations internationales de grande envergure en tenant compte de l'ampleur, de la portée et du budget des opérations exécutées par chaque pays.

Indicateur : Coût par militaire ou dépenses de défense par militaire

Les évaluateurs ont conclu que les FAC ont un régime plus économique que plusieurs de leurs alliés, si l'on s'en tient au coût par militaire (Force régulière). Cela est démontré dans le tableau 11, à l'aide de données tirées de la publication *Janes Defence Budgets* pour 2015, où les dépenses de défense du Canada par militaire de la Force régulière ont été comparées aux dépenses de défense des É.-U., de l'Australie, du RU et de la NZ. Des cinq alliés, le Canada est arrivé quatrième pour ses coûts par militaire de la Force régulière alors que les É.-U. sont premiers. Ils ont dépensé 428 919 USD par militaire de la Force régulière tandis que le Canada n'a dépensé que 215 559 USD par militaire de la Force régulière.

	Canada⁹⁷	É.-U.⁹⁸	Australie⁹⁹	RU¹⁰⁰	NZ¹⁰¹
Budget de défense (en milliards USD)	14 658	615 746	27 445	53 533	2 190
Personnel de la Force régulière	68 000	1 435 575	79 723	144 120	12 600
Coût par militaire de la Force régulière (USD)	215 559	428 919	344 254	371 447	173 809
F et E (en milliards USD)	4 302	269 815	7 533	20 353	0 564
Pourcentage du budget de défense F et E	29,35 %	43,81 %	27,43 %	38,02 %	25,75 %

Tableau 11. Analyse comparative : Canada, É.-U., Australie, RU et NZ. Ce tableau montre l'analyse comparative entre le Canada, les É.-U., l'Australie, le RU et la NZ.

Les évaluateurs ont conclu que le MDN et les FAC ont un régime plus économique que plusieurs de leurs alliés, si l'on s'en tient au coût par militaire pour tout le personnel. Cela est également démontré dans le tableau 12 dans lequel les dépenses de défense par militaire ont été comparées selon des données de l'OTAN pour l'année 2015. Les évaluateurs ont conclu que les FAC étaient sur un pied d'égalité avec les alliés de l'OTAN pour les dépenses de défense par militaire, selon des critères similaires de taille et de portée (Pays-Bas et Norvège). Les É.-U. et le RU dépensent nettement plus par militaire.

⁹⁷ Guy Eastman. Canada Defence Budget, Janes HIS Defence Budgets. <http://janes.ihs.com/Janes/Display/1327386>. Dernière consultation le 15 décembre 2016.

⁹⁸ Guy Eastman. United States Defence Budget, Janes HIS Defence Budgets. <https://janes.ihs.com/Janes/Display/1327405>. Dernière consultation le 15 décembre 2016.

⁹⁹ Craig Caffrey. Australia Defence Budget, Janes HIS Defence Budgets. <https://janes.ihs.com/Janes/Display/1327406>. Dernière consultation le 15 décembre 2016.

¹⁰⁰ Fenella McGerty. United Kingdom Defence Budget, Janes HIS Defence Budgets. <https://janes.ihs.com/Janes/Display/1327389>. Dernière consultation le 15 décembre 2016.

¹⁰¹ Craig Caffrey. New Zealand Defence Budget, Janes HIS Defence Budgets. <https://janes.ihs.com/Janes/Display/1327425>. Dernière consultation le 15 décembre 2016.

	Canada	É.-U.	RU	Pays-Bas	Norvège
Dépenses de défense (en millions USD)	15 191	641 253	59 634	8 873	5 815
Dépenses de défense par habitant (USD)	492	1 845	857	592	1 316
Dépenses de défense par militaire (USD)	66 000	1 311 000	163 000	41 000	21 000
Distribution des dépenses de défense (%) – Équipement	13,1	25,4	22,4	15,7	22,5
Distribution des dépenses de défense (%) – Personnel	47,2	36,6	36,9	53,8	38,7
Distribution des dépenses de défense (%) – Infrastructure	5,7	1,5	1,6	3,2	5,6
Distribution des dépenses de défense (%) – Autre	34,1	36,5	39,1	27,3	33,2

Tableau 12. Analyse comparative des dépenses des pays de l'OTAN en matière de défense ce qui comprend le Canada, les É.-U., le RU, les Pays-Bas et la Norvège pour l'année 2015¹⁰². Ce tableau décrit l'analyse comparative des dépenses des pays de l'OTAN en matière de défense ce qui comprend le Canada, les É.-U., le RU, les Pays-Bas et la Norvège pour l'année 2015.

Indicateur : Dépenses relatives en F et E

Aux fins de cette comparaison, les chiffres fournis par Jane's au sujet du F et E comprennent les coûts relatifs au soutien de l'équipement, à la consommation des stocks, à la gestion des biens immobiliers, aux mouvements (transport), aux locaux et aux services publics, aux honoraires, au carburant, à l'accueil et aux loisirs, aux technologies de l'information et aux communications. Les dépenses en F et E des FAC sont comparables à celles de l'Australie et de la NZ, selon les données disponibles dans le tableau 12. Les dépenses élevées des armées des É.-U. et du RU reflètent leur rythme opérationnel relativement plus élevé et une taille et complexité plus grandes de leurs flottes d'équipement opérationnel.

¹⁰² Les dépenses de défense des pays de l'OTAN (2008-2015).
https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_01/160128-pr-2016-11-fre.pdf. Dernière consultation le 19 septembre 2016.

Indicateur : Distribution des dépenses de défense par ressource entrée (équipement, personnel, infrastructure, autre)

Les évaluateurs ont conclu que les FAC ont un régime plus économique que plusieurs de leurs alliés, si l'on s'en tient aux dépenses en matière d'équipement. Si l'on suppose un résultat opérationnel standard, c.-à-d. une équivalence de forces similaires déployées pour des opérations, entre les nations de l'OTAN énumérées dans le tableau 12, on peut dire que les FAC sont plus efficaces, alors qu'elles atteignent ce résultat avec moins d'investissement dans les flottes terrestres, maritimes et aériennes. Cela signifie, par contre, que les FAC ont moins de profondeur en équipement pour des engagements multiples ou pour remplacer de l'équipement endommagé pendant le combat, entre autres.

Les FAC ont l'une des plus grandes parts de dépenses pour le personnel et les infrastructures, alors que les alliés ont une attribution plus équilibrée en ressources de défense.

Indicateur : Nombre total de militaires déployés aux opérations ou missions

Le tableau 13 fournit un aperçu du niveau de l'engagement militaire déployé par quatre des alliés du Canada en 2015. Un nombre cumulatif de personnes déployées a été retenu pour cette année-là. Ce tableau visait à démontrer les degrés relatifs d'engagement de chaque pays, puisque le fait de ne regarder que les nombres de déploiements ne fournit pas une image complète des contributions. Aux fins de comparaison, un ratio de militaires déployés divisé par le nombre de militaires de l'ensemble de sa force pour les FAC et quatre pays alliés a été calculé. Le ratio démontre que le Canada se compare à plusieurs de ses alliés en vertu de ses engagements pour les opérations à l'étranger, tout en tenant compte de la taille de son armée. Comme il est illustré, le Canada a déployé une proportion de militaires de l'ensemble de ses forces à un degré qui est égal à celui des É.-U. Cela démontre bien les efficacités et les économies des opérations des FAC comparativement aux plus proches alliés.

	Canada	É.-U.	Australie	RU	NZ
Total de militaires déployés à l'échelle internationale	7 857	150 560 ¹⁰³	2 352 ¹⁰⁴	18 860 ¹⁰⁵	175 ¹⁰⁶
Nombre total de militaires des Forces (dont la Force régulière et la Réserve)	100 943 ¹⁰⁷	1 897 294 ¹⁰⁸	57 588 ¹⁰⁹	196 810 ¹¹⁰	11 480 ¹¹¹
Ratio de militaires déployés pour les opérations par rapport au total de militaires	0,08	0,08	0,04	0,09	0,02

Tableau 13. Analyse comparative – Déploiement des Forces alliées en 2015. Ce tableau décrit l'analyse comparative pour les déploiements des Forces alliées en 2015.

Indicateur : Contribution relative du Canada à la paix et à la sécurité internationales

En 2015, le Canada s'est classé 23^e sur 28 pays de l'OTAN en ce qui concerne les dépenses de défense¹¹². Pourtant, malgré l'engagement économique moindre du Canada, il a été reconnu à l'échelle internationale pour « son engagement dans plus de missions à travers le monde que la plupart de ses homologues de l'OTAN » et pour son « engagement envers l'OTAN et ses alliés à la fois sur le plan politique et militaire »¹¹³. Ce degré d'engagement est décrit dans le tableau 13. En 2012, un rapport parlementaire a été publié et il soulignait le rôle du Canada pour la

¹⁰³ Julia Zorthian. « This Graphic Shows Where U.S. Troop Operations Are Stationed Around the World », *Time Magazine*, 16 octobre 2015. <http://time.com/4075458/afghanistan-drawdown-obama-troops/>. Dernière consultation le 16 janvier 2017.

¹⁰⁴ Australian Department of Defence (Ministère de la Défense de l'Australie). « Global Operations ». <http://defence.gov.au/Operations/>. Dernière consultation le 3 mars 2016.

¹⁰⁵ UK Ministry of Defence (Ministère de la Défense du RU). « UK Armed Forces Quarterly Personnel Report », United Kingdom National Statistic, 1^{er} avril 2015. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/412959/PUBLIC_1425293223.pdf. Dernière consultation le 18 mars 2016.

¹⁰⁶ New Zealand Defence Force (Force de la Défense de la NZ). « Overseas Operations », 13 décembre 2015. <http://www.nzdf.mil.nz/operations/>. Dernière consultation le 13 décembre 2015.

¹⁰⁷ MDN. Rapport ministériel sur le rendement 2014-2015.

¹⁰⁸ US Department of Defence (Ministère de la Défense des É.-U.). « DoD Personnel, Workforce Reports and Publications », 31 décembre 2015. https://www.dmdc.osd.mil/appj/dwp/dwp_reports.jsp. Dernière consultation le 2 mars 2016.

¹⁰⁹ Australian Department of Defence (Ministère de la Défense de l'Australie). « Defence Portfolio Budget Statements 2014-15. » http://www.defence.gov.au/budget/15-16/2015-16_Defence_PBS_02_Section1.pdf. Dernière consultation le 7 mars 2016.

¹¹⁰ UK Ministry of Defence (Ministère de la Défense du RU). « Monthly Service Personnel Statistics », décembre 2015. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/491518/Monthly_service_personnel_statistics-December_2015.pdf. Dernière consultation le 16 janvier 2017.

¹¹¹ New Zealand Defence Force (Force de la Défense de la NZ). « Personnel Composition ». <http://www.nzdf.mil.nz/what-we-do/personnel-composition.htm>. Dernière consultation le 11 avril 2016.

¹¹² Murray Brewster. « Canada ranks 23 out of 28 NATO countries on defence spending », extrait de CBC News, 4 juillet 2016. <http://www.cbc.ca/news/politics/canada-defence-spending-1.3664272>. Dernière consultation le 16 décembre 2016.

¹¹³ Trevor Schenk. « Outperforming its Allies? Canada and its Commitment to NATO », Association canadienne de l'OTAN, 17 juin 2015. <http://natoassociation.ca/45241/>. Dernière consultation le 16 décembre 2016.

coopération de défense internationale et pour l'OTAN¹¹⁴. Dans ce rapport, des experts ont témoigné des capacités du Canada, particulièrement de sa capacité d'appuyer les missions internationales.

Le Canada a maintes fois été reconnu comme un allié de confiance et un leader international en affaires militaires par ses contributions aux opérations alliées et de la coalition, allant de l'Afghanistan à l'Iraq et, dans le futur, dans le cadre des opérations de l'OTAN dans les pays Baltes. De tout temps, le Canada n'a pas seulement appuyé des missions au moyen de ressources tangibles – comme de l'argent et des troupes –, mais aussi d'autres façons quantifiables. Cela a été démontré à de nombreuses occasions, alors « qu'après les É.-U., aucun pays n'a reçu plus de commandements supérieurs depuis un siècle que le Canada, sauf, peut-être, la Grande-Bretagne qui a deux fois plus de soldats, de marins et d'aviateurs »¹¹⁵.

Les contributions du Canada en matière de défense ont également été démontrées par son rôle actif dans divers processus de prise de décisions stratégiques et par sa prise de la direction dans les initiatives de l'OTAN¹¹⁶.

¹¹⁴ Le concept stratégique de l'OTAN et le rôle du Canada dans la coopération internationale en matière de défense.

¹¹⁵ Matthew Fisher. « Canadians punch above their weight in international military command », Canada.com, 28 mars 2011. <http://o.canada.com/news/canadians-punch-above-their-weight-in-international-military-command>. Dernière consultation le 16 décembre 2016.

¹¹⁶ « Le Concept stratégique de l'OTAN et le rôle du Canada dans la coopération internationale en matière de défense, Rapport du comité permanent de la défense nationale ». Hon. Peter Kent, président, Comité permanent de la défense nationale, 2013.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Il est recommandé que le cmdt COIC travaille avec le VCEMD et le C Prog pour examiner et traiter les lacunes du QG COIC.

Mesures prises par la direction

Demande de dotation en effectifs militaires par rapport à la disponibilité des effectifs, particulièrement pour les groupes professionnels sous-dotés et le recrutement civil qui continuent de poser des problèmes. Le COIC a fait les demandes suivantes par l'entremise des processus des plans d'activités et des plans pluriannuels des effectifs de l'AF 2017-2018 :

- des années de personnel militaire pour appuyer le volet 2 du ciblage interarmées et les tâches de l'autorité d'entraînement interarmées;
- des équivalents temps plein (ETP) civils et l'enveloppe des traitements et salaires pour continuer le programme d'apprentissage en munitions au-delà de l'AF 2017-2018 lorsque le financement devrait se terminer par l'entremise du SMA(RH-Civ).

BPR : cmdt COIC

BC : VCEMD, CPM, SMA(RH-Civ)

Date cible : avril 2019

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Il est recommandé que le cmdt COIC travaille avec le VCEMD, le CPM et le SMA(RH-Civ) pour traiter des priorités en matière de dotation en personnel et des pénuries d'effectifs.

Mesures prises par la direction

Le COIC effectuera un examen de base de l'organisation du QG, potentiellement avec le soutien du CPM/directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire) (demande déposée en août 2016) pour optimiser les allocations de personnel de direction du QG et la composition de la main-d'œuvre, en fonction des éléments suivants :

- les priorités du cmdt du COIC
- les mandats actuels du COIC
- les mandats existants de l'état-major du COIC
- le rythme opérationnel attendu

L'analyse de la composition de la main-d'œuvre se penchera sur les occasions de conversion de personnel militaire vers le personnel civil, ainsi que la conversion de l'identification de la structure des groupes professionnels militaires (ID SGPM). Cette analyse sera liée aux efforts de Stratégie de ressources humaines de la Défense menés par le VCEMD pour cerner des occasions où il sera possible de transférer des années de militaires vers des ETP civils, et à condition que

les crédits ETP associés et le financement de l'enveloppe des traitements et salaires y soient. L'objectif de cette conversion militaire/civil est l'atteinte de ce qui suit :

- maintenir la continuité du personnel dans les postes clés;
- fournir des compensations d'années de personnel militaire pour des ETP civils qui pourraient mieux couvrir les postes vacants d'effectifs militaires existants du QG.

Le COIC examinera aussi les postes des effectifs qui ne peuvent pas être remplis par les gestionnaires des carrières en raison de la santé des ID SGPM et il proposera de changer ces ID SGPM pour ceux qui s'adapteront mieux aux besoins du COIC et avoir une plus grande chance d'être remplis. L'examen de base nécessitera beaucoup d'effort et, avec un QG déjà sous-doté pour commander et maintenir en puissance les opérations, demandera un certain temps.

BPR : cmdt COIC

BC : VCEMD, CPM, SMA(RH-Civ)

Date cible : avril 2020

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Il est recommandé que le cmdt COIC rationalise le QG FOA et le QG FOI actuels de l'Op IMPACT et qu'il définisse l'orientation nécessaire pour mieux coordonner la planification future des opérations du COIC et du CCAFI.

Mesures prises par la direction

Le dédoublement initial des capacités entre l'état-major de la FOA-I et de la FOI-I lors du déploiement initial de l'Op IMPACT a été provoqué principalement par les points de vue différents en besoins d'état-major pour la mission entre le COIC et l'ARC. Le cmdt COIC

En ce qui concerne la fonction renseignement au niveau opérationnel, il est important que la portion renseignement des OET reflète l'intention du commandant et les effets souhaités. Le moyen d'y arriver laisse entendre que l'architecture du renseignement élaborée au niveau opérationnel doit être intrinsèquement souple et capable de supporter la mission alors qu'elle évolue avec le temps.

Les développements dans le domaine des opérations de l'Op IMPACT et les tâches supplémentaires ajoutées au mandat de l'Op IMPACT – dont la formation de missions de forces terrestres alliées, un hôpital de rôle 2B à Erbil, une équipe de liaison ministérielle à Bagdad – ont par la suite démontré qu'un état-major complet FOI-I était nécessaire en plus de la FOA-I.

Bien que le COIC a maintenant révisé et rationalisé les OET des QG de la FOA-I et de la FOI-I pour réduire les redondances et les demandes pour les postes sous-dotés, les deux QG ne seront

BPR : SMA(GI)

BC : VCEMD, CDF

Date cible : juillet 2017

Une nouvelle gouvernance est également en cours d'élaboration pour traiter les besoins en matière d'interopérabilité ||||| Cette nouvelle gouvernance permettra un examen plus approfondi de l'approvisionnement en C2IS de l'Armée, de la Marine, et de la Force aérienne et elle intégrera l'élaboration et la prestation de nouvelles capacités pour le programme ministériel de gestion de l'information/technologie de l'information lorsqu'il est avantageux de le faire. Les autorités, responsabilités et responsabilisations liées à ce nouveau rôle sont en cours d'élaboration.

BPR : SMA(GI)

BC : VCEMD, CDF, cmdt COIC, cmdt MRC, cmdt AC, cmdt ARC, COMRENSFC, SMA(Mat)

Date cible : septembre 2017

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

5. Il est recommandé que le COIC travaille avec l'EMIS pour élaborer des objectifs et des effets opérationnels bien définis pour chaque opération qui soutient l'élaboration de critères RMR clairement définis pendant la planification de la mission.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

6. Il est recommandé que le COIC travaille avec les intervenants pour élaborer les registres, les mesures, les paramètres et les autres critères requis pour évaluer l'atteinte des objectifs et des effets opérationnels et pour inclure un RMR dans l'annexe de chaque OPOD de mission, précisant les exigences de son RMR.

Mesures prises par la direction

L'état-major du COIC, en consultation avec les intervenants, est en passe de créer un nouveau cadre de mesure de rendement et de production de rapport pour les opérations des FAC, conjointement avec l'élaboration du Cadre ministériel des résultats (CMR). Le nouveau CMR, qui doit remplacer l'AAP existant et son cadre de mesure de rendement associé, devrait être mis en œuvre à l'AF 2018-2019. Le cadre associé aux opérations, lié au CMR, englobera les renseignements stratégiques, les renseignements du programme et tactiques/FO et la collecte de données, les processus d'analyse et de production de rapports pour informer et faciliter la planification et la prise de décision liée au rendement à tous les niveaux, ainsi que fournir les renseignements liés aux opérations requis par le Parlement et les Canadiens.

Le concept pour le nouveau cadre de mesure de rendement des opérations et la méthodologie, élaboré au cours de l'AF 2016-2017, sera développé et raffiné jusqu'à sa mise en œuvre à l'AF 2018-2019.

Étape I : La première étape du développement sera de réviser et valider les objectifs, les tâches essentielles et les effets opérationnels pour les opérations existantes avec les BPR ministériels pertinents. En outre, les séances seront utilisées pour élaborer les critères d'évaluation, les

indicateurs de rendement et les paramètres associés. Les indicateurs de rendement, plus particulièrement, seront limités aux indicateurs essentiels qui fournissent vraiment des renseignements précieux aux fins de la prise de décision et de compte rendu des renseignements. Une combinaison des indicateurs de rendement quantitatifs et qualitatifs sera nécessaire pour fournir la profondeur et l'ampleur appropriées de l'analyse. Alors que les occasions d'accès à des données pertinentes deviennent disponibles, les indicateurs de mesure de rendement seront développés et s'amélioreront avec le temps, en faisant de l'élaboration des critères et indicateurs un processus itératif.

BPR : cmdt COIC

BC : DEM EMIS, cmdt MRC, CAC, cmdt ARC, CPM, C Prog, SMA(Svcs Ex)

Date cible : septembre 2018

Étape II : La deuxième étape comprendra le développement du processus, de la méthodologie et des documents ou des modèles associés pour la production de rapport de la FO. La production de rapport au niveau tactique pour le commandant de la FO est prévue au commencement de l'AF 2019-2020.

BPR : cmdt COIC

BC : DEM EMIS, cmdt MRC, CAC, cmdt ARC, CPM, C Prog, SMA(Svcs Ex)

Date cible : avril 2019

Étape III : L'analyse de niveau opérationnel du QG COIC liée aux évaluations de la mission, affinée lors des étapes I et II, sera un niveau séparé d'analyse et de production de rapport planifié pour le développement au cours de l'AF 2019-2020 et la mise en œuvre au commencement de l'AF 2020-2021.

BPR : cmdt COIC

BC : DEM EMIS, cmdt MRC, CAC, cmdt ARC, CPM, C Prog, SMA(Svcs Ex)

Date cible : avril 2020

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

7. Il est recommandé que le CDF travaille avec les responsables du développement des forces C4ISR

Mesures prises par la direction

Le CDF, comme intendant institutionnel du développement de la force C4ISR, a établi une base pour le développement et la prestation coordonnés et synchronisés des capacités C4ISR dans l'ensemble des FAC. En plus de faire la promotion d'une compréhension commune dans l'ensemble des FAC, le document « Vision, buts et objectifs stratégiques en matière de C4ISR » du VCEMD, signé en mars 2016, reconnaît que tous les responsables du développement des forces vont et devront contribuer d'une façon cohérente afin de respecter les objectifs principaux des FAC.

Sur cette base, au commencement de 2017, le CDF (directeur C4ISR), en collaboration avec tous les responsables du développement de la force C4ISR, a produit une feuille de route stratégique C4ISR et a rendu disponible une base de données classifiée et interrogeable avec de nombreux « points de vue » liés à la capacité, accessible pour les responsables du développement de la force C4ISR sur le réseau classifié du MDN et des FAC qui comprend plus de 260 points décisifs stratégiques. Chaque point décisif stratégique représente une amélioration de capacité C4ISR clairement cernée et quelques points, mais pas tous, peuvent être décrits comme de grands projets d'immobilisations. Ces travaux de C4ISR sont bien intégrés dans les efforts stratégiques plus larges du CDF pour harmoniser le programme de grands projets d'immobilisations du MDN avec la nouvelle politique de défense à l'aide des outils d'analyse de l'examen du programme d'investissements en immobilisations, afin de mieux prioriser le développement des capacités.

Afin de traduire la vision C4ISR dans un plan qui va grandement tirer profit de la feuille de route stratégique C4ISR, le CDF entend revitaliser un cadre de gouvernance C4ISR qui peut établir un organe de gouvernance C4ISR de niveau élevé (présidé par le CDF ou le directeur général – Intégration des capacités et de la structure), et qui pourra profiter des groupes de travail spécialisés existants pour examiner les aspects de la coordination des systèmes d'information C2IS et de renseignements, surveillance et reconnaissance, ainsi que l'infrastructure des renseignements intégrés militaires, cette dernière qui reflète largement l'orientation du VCEMD pour un C2IS intégré.

BPR : CDF

BC : cmdt COMRENSFC, SMA(GI), cmdt MRC, cmdt AC, cmdt ARC

Date cible : décembre 2017

Dans ce contexte, ce sont les niveaux 1 qui vont continuer de développer et générer des capacités afin de respecter les besoins d'utilisation de forces interarmées des FAC. Les capacités comme ||
||||| de
la MRC |||||
||||| fourniront des capacités de surveillance constante et améliorée.

Les capacités de surveillance constante continueront d'être fournies en grande partie par des ||||
|||||
||||| qui fonctionnera conjointement avec ||||| pangouvernementale |||||
||||| qui commence en 2018.

BPR : cmdt ARC

BC : CDF, COIC, cmdt COMRENSFC, SMA(GI)

Date cible : juin 2018

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

8. Il est recommandé que les FAC examinent leurs missions de moindre envergure et qu'elles formulent des recommandations aux fins de considération par le GC, le cas échéant, |||
||||
||||
||||

Mesures prises par la direction

Le J3 COIC effectue des examens annuels de mission de toutes les missions du COIC, ce qui comprend les missions de petite envergure comme ||||| Il est recommandé, à l'avenir, que le cmdt COIC partage ces examens de mission avec le CEM EMIS et le SMA(Pol). Le GC dirige les FAC et le COIC pour mener les opérations. Le cmdt COIC n'a pas l'autorité pour faire cesser une opération qui a été dirigée par le GC. Par contre, en partageant les examens annuels des missions du COIC avec le DEM EMIS et le SMA(Pol), le cmdt COIC peut fournir des données précieuses en matière d'évaluation de mission pour éclairer la prise de décision du GC au sujet des futures opérations du COIC.

BPR : cmdt COIC

BC : DEM EMIS, SMA(Pol)

Date cible : avril 2017

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

9. Il est recommandé que les FAC continuent d'élaborer un cadre de mesure du rendement rigoureux pour éclairer les décisions opérationnelles pour les opérations nationales et internationales en cours et futures.

Mesures prises par la direction

Le cadre associé aux opérations, lié au CMR, englobera les renseignements stratégiques, les renseignements du programme et tactiques/FO et la collecte de données, les processus d'analyse et de production de rapports pour informer et faciliter la planification et la prise de décision liée au rendement à tous les niveaux, ainsi que fournir les renseignements liés aux opérations requis par le Parlement et les Canadiens.

BPR : cmdt COIC

BC : DEM EMIS, cmdt MRC, CAC, cmdt ARC, CPM, C Prog, SMA(Svcs Ex)

Date cible : avril 2020

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

10. Il est recommandé que les FAC examinent la ||| les missions de plus petite envergure, ou de soutenir leurs éléments, de façon à atteindre de plus grandes efficiences et économies, tout en améliorant l'efficacité opérationnelle.

Mesures prises par la direction

Comme il est indiqué par rapport à la recommandation 8, le J3 COIC effectue des examens annuels de mission de toutes les missions du COIC, y compris ||| Il est recommandé, à l'avenir, que le cmdt COIC partage ces examens de mission avec le DEM EMIS et le SMA(Pol). Le GC dirige les FAC et le COIC pour mener les opérations. Le cmdt COIC n'a pas l'autorité pour faire cesser une opération qui a été dirigée par le GC, y compris ||| Néanmoins, en partageant les examens annuels des missions du COIC avec le DEM EMIS et le SMA(Pol), le cmdt COIC peut fournir des données précieuses en matière d'évaluation de mission pour éclairer la prise de décision du GC au sujet des futures opérations du COIC.

BPR : cmdt COIC

BC : DEM EMIS, SMA(Pol)

Date cible : avril 2017

Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation

1.0 Méthodologie

1.1 Aperçu des méthodes de collecte de données

Les évaluateurs du Programme des opérations des FAC ont eu recours à de multiples sources de données pour mesurer la pertinence et le rendement du programme. La méthodologie a défini une approche cohérente pour réunir et analyser les données et aider à garantir la fiabilité du processus d'évaluation. Les méthodes de collecte des données quantitatives et qualitatives ont été utilisées et elles comprenaient : l'examen de documents, l'examen de données financières et des entrevues avec des informateurs clés. Les évaluateurs ont utilisé des renseignements qualitatifs pour établir le profil et le contexte du programme et pour interpréter la signification des données numériques évaluées. Une comparaison entre les évaluations qualitatives et quantitatives a servi à valider l'analyse globale et à formuler les constatations et les recommandations de l'évaluation.

1.2 Détails concernant les méthodes de collecte de données

1.2.1 Examen des documents

Au commencement de l'évaluation, les membres de l'équipe ont examiné des documents du programme et des documents ministériels connexes pour se faire une idée générale du Programme des opérations des FAC. Cela a déterminé la portée de l'évaluation et aidé à créer le modèle logique et les questions à poser aux fins de l'évaluation. Ces documents comprenaient des évaluations et des audits antérieurs, y compris des audits accomplis par le Bureau du vérificateur général, et d'autres documents stratégiques. Les évaluateurs ont ensuite mené un examen approfondi des documents pour réunir des éléments de preuve relatifs aux indicateurs de pertinence et de rendement. Parmi les documents examinés, il y avait des documents de politique du GC, des directives et des guides stratégiques des FAC, y compris des directives annuelles sur la posture de la force et la disponibilité opérationnelle, des directives sur le Programme des opérations des FAC, des plans opérationnels et de contingence, des plans des rapports sur le programme et des évaluations de ce dernier, des plans d'activités, des rapports ministériels sur le rendement et des rapports des FAC postérieurs aux opérations.

1.2.2 Examen des données financières

Les données financières ont été examinées pour évaluer l'efficacité et l'économie du programme, c.-à-d. le financement soutenu, les tendances de l'utilisation des ressources et des coûts opérationnels liés au Programme des Op des FAC, les données financières du Système d'information de la gestion des ressources de la Défense, des plans d'activités – plans annuels des opérations du COIC – et les rapports financiers du contrôleur du COIC et les rapports financiers du Ministère.

1.2.3 Entrevue avec des informateurs clés

L'équipe a mené des entrevues auprès du cmdtA COIC, ainsi qu'auprès des commandants des éléments maritimes et aériens. De plus, les états-majors des opérations et de la disponibilité opérationnelle du COIC ont été entendus pour obtenir leur évaluation à savoir si le Programme

des Op des FAC à assurer que les éléments MRC, AC et ARC ont reçu la bonne formation, le bon équipement et le bon soutien, et qu'ils ont travaillé de façon efficace autant dans les opérations nationales que les opérations internationales.

1.2.4 Analyse des données

Les données de chacune des sources ont été compilées par rapport aux indicateurs aux fins de pertinence et de rendement du programme indiqués à l'annexe D. Les données ont été utilisées pour analyser la planification et la conduite des opérations et pour évaluer l'atteinte des résultats immédiats et intermédiaires par le Programme des Op des FAC. Une analyse a été effectuée au sujet des ressources utilisées par rapport aux opérations effectuées par les FAC, pour évaluer l'efficacité et l'économie du programme. On a aussi analysé les tendances de l'utilisation des ressources pour évaluer les coûts d'intrant et d'extrant du Programme des Op des FAC, en mettant surtout l'accent sur le personnel, la maintenance, l'infrastructure et les ressources de même que sur les activités liées à l'instruction. Les évaluateurs ont mis en contexte les tendances observées de l'utilisation des ressources en se servant de données qualitatives pour comprendre les écarts et les tendances.

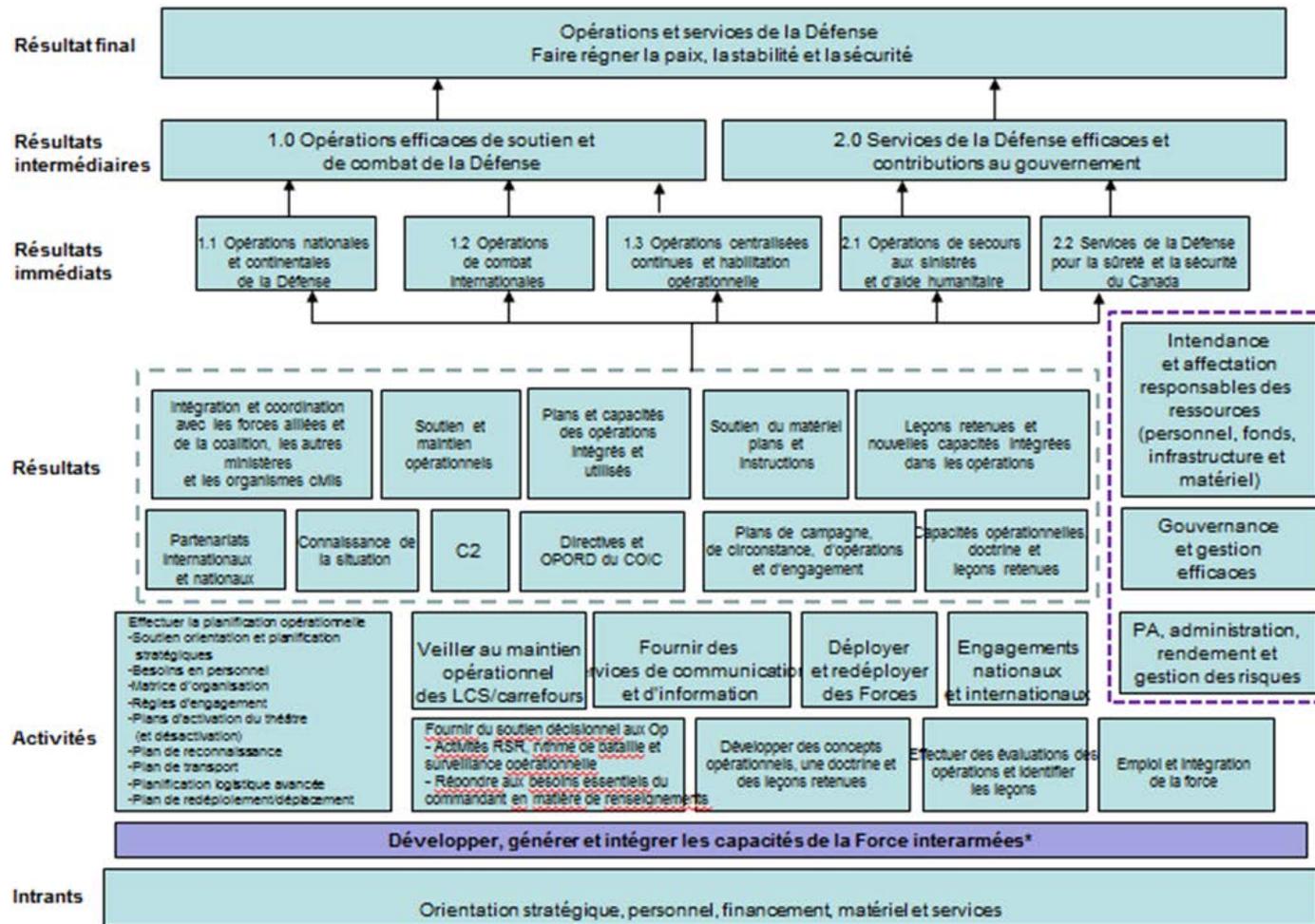
2.0 Limitations

Avec le rythme opérationnel extrêmement élevé de l'organisation du COIC, le commandant a préféré que l'utilisation des ressources du COIC soit réduite pendant l'évaluation. Cela a empêché l'équipe de mener des visites de l'élément et dans les emplacements régionaux des commandants pour effectuer des entrevues. Le COIC a même remis en cause une entrevue téléphonique avec l'élément régional, c.-à-d. les commandants de la division ou de l'Armée.

Limitation	Stratégie d'atténuation
Risque que des personnes interviewées fournissent des renseignements tendancieux.	Les évaluateurs ont comparé les témoignages des personnes interviewés à d'autres sources, p. ex. documents sur le programme et dossiers financiers, pour confirmer la fidélité des éléments de preuve, et ils les ont pondérés au besoin, en se fondant sur la prépondérance d'autres données probantes.
Des données cohérentes sur les coûts n'étaient pas disponibles pour évaluer l'efficacité et l'économie du programme, en raison de l'harmonisation organisationnelle pendant la période visée de l'évaluation.	Les données de tendances sont basées sur les périodes où l'harmonisation organisationnelle était constante.
Les données financières sont déclarées de façon non uniforme dans les bases de données ministérielles pendant la période d'évaluation.	Les questions en ce qui concerne la cohérence de l'attribution des données financières ont été traitées par la comparaison et la validation des extraits des données financières avec le COIC pour assurer la précision.

Tableau B-1. Limitations de l'évaluation et stratégies d'atténuation : ce tableau dresse la liste des limitations de l'évaluation ainsi que les stratégies d'atténuation correspondantes.

Annexe C – Modèle logique



* Couvert par une évaluation séparée de la préparation.

Figure C-1. Modèle logique pour les opérations des FAC. Ce diagramme montre les liens entre les principales activités, les extrants et les résultats escomptés du programme.

Annexe D – Tableau d'évaluation

Tableau d'évaluation – Pertinence				
Points ou questions à évaluer	Mesures et indicateurs	Données du programme	Examen des documents	Entrevues des informateurs clés
1.1 Existe-t-il un besoin continu pour les opérations des FAC?	1.1.1 Exemple d'engagement antérieur des opérations des FAC	Non	Oui	Oui
	1.1.2 Besoin des opérations des FAC dans l'ESA	Oui	Oui	Oui
1.2 Le Programme des Op des FAC s'harmonise-t-il avec les responsabilités et les rôles fédéraux et avec ceux du MDN et des FAC?	1.2.1 Harmonisation avec les lois, les dispositions législatives et l'orientation stratégique adoptées par le gouvernement	Oui	Oui	Oui
	1.2.2 La mesure dans laquelle les opérations menées par les FAC sont la responsabilité d'autres ministères, d'autres ordres de gouvernement ou du secteur privé	Non	Oui	Oui
1.3 Le Programme des Op des FAC s'harmonise-t-il avec les priorités du gouvernement fédéral et les objectifs stratégiques de la Défense?	1.3.1 Harmonisation des opérations des FAC avec les priorités déclarées du gouvernement, ou inclusion du programme dans ces priorités ou objectifs	Oui	Oui	Non
	1.3.2 Harmonisation des Op des FAC avec les priorités ou les objectifs stratégiques du MDN et des FAC, ou inclusion du programme dans ces priorités ou objectifs	Oui	Oui	Non

Tableau D-1. Tableau d'évaluation – Pertinence. Le tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées permettant d'évaluer les enjeux ou questions afin de déterminer la pertinence du Programme des opérations des FAC.

Tableau d'évaluation – Rendement : réalisation des résultats escomptés (efficacité)					
Points ou questions à évaluer	Mesures et indicateurs	Données du programme	Examen des documents	Questionnaire	Entrevues des informateurs clés
2.1 Résultat immédiat : Les FAC dirigent des opérations (à l'échelle nationale et continentale, de combat à l'échelle internationale, des opérations centralisées continues et l'habilitation opérationnelle, des OSS et des OH)	2.1.1 Les FAC planifient les opérations avec succès	Non	Oui	Oui	Oui
	2.1.2 Les FAC se préparent pour les opérations avec succès	Non	Oui	Oui	Oui
	2.1.3 Les FAC se déploient pour les opérations avec succès	Non	Oui	Oui	Oui
	2.1.4 Les FAC soutiennent les opérations et veillent à leur maintien en puissance avec succès	Non	Oui	Oui	Oui
	2.1.5 Les opérations sont appuyées par le C4ISR	Non	Oui	Oui	Oui
	2.1.6 Les FAC se redéploient des opérations avec succès	Non	Oui	Non	Oui
2.2 Résultat immédiat : Les FAC fournissent les services de défense pour la sûreté et la sécurité des Canadiens (OSS et OH)	2.2.1 Les FAC ont établi des liens avec les autorités civiles fédérales, provinciales et territoriales, ainsi qu'avec les autorités civiles locales	Non	Oui	Non	Oui
	2.2.2 Les CONPLAN ont été établis pour les urgences et les contingences majeures	Non	Oui	Oui	Oui
	2.2.3 Les FAC ont fourni des réponses aux demandes d'aide en temps opportun	Non	Oui	Oui	Oui
	2.2.4 Les FAC ont fourni les capacités militaires demandées en soutien des opérations des autres ministères et des autorités civiles	Non	Oui	Non	Oui

2.3 Résultat intermédiaire : Les FAC ont atteint leurs objectifs et effets opérationnels dans les opérations de combat et de soutien et pour la prestation des services de défense et de contributions au gouvernement	2.3.1 Les FAC ont exercé avec succès la protection de la souveraineté, le contrôle du territoire ainsi que les approches aériennes et maritimes du Canada	Non	Oui	Oui	Oui
	2.3.2 Les FAC ont fourni des interventions efficaces aux OSS et OH nationales, en collaboration avec les autres ministères	Non	Oui	Non	Oui
	2.3.3 Les FAC ont appuyé de façon efficace les opérations de sécurité fédérales	Non	Oui	Non	Oui
	2.3.4 Les FAC ont mené de façon efficace des opérations de défense continue en collaboration avec les É.-U.	Non	Oui	Oui	Oui
	2.3.5 Les FAC ont atteint les objectifs et les effets opérationnels, comme prescrit dans les objectifs de mission lorsqu'elles ont été déployées dans des opérations internationales	Non	Oui	Oui	Oui
	2.3.6 Les FAC ont fourni des services de défense et des contributions efficaces aux autres ministères et organismes	Non	Oui	Non	Oui

Tableau D-2. Tableau d'évaluation – Rendement (efficacité). Le tableau indique les méthodes de collecte de données qui ont servi à évaluer les enjeux ou questions d'évaluation afin de déterminer le rendement du Programme des opérations des FAC en fonction de l'atteinte des résultats (efficacité).

Tableau d'évaluation – Rendement : démonstration de l'efficacité et de l'économie				
Enjeux ou questions de l'évaluation	Mesures et indicateurs	Données administratives et financières du programme	Revue documentaire ou analyse comparative	Entrevues des informateurs clés
3.1 Est-ce que les FAC ont utilisé les ressources attribuées pour les opérations de façon efficace?	3.1.1 Tendances des coûts des opérations	Oui	Oui	Oui
	3.1.2 Tendances des coûts de maintien en puissance sur cinq années financières	Oui	Oui	Oui
	3.1.3 Tendances des coûts de gouvernance sur cinq années financières	Oui	Oui	Oui
	3.1.4 Recours à des renseignements commerciaux pour optimiser l'efficacité des ressources	Oui	Oui	Oui
3.2 Est-ce que les FAC ont utilisé les ressources attribuées pour les opérations de façon économique?	3.2.1 Utilisation efficace et économique des ressources des FAC dans les opérations	Oui	Oui	Oui
3.3 Le caractère économique et l'efficacité relatifs des FAC en comparaison avec les armées alliées	3.3.1 Coût par militaire ou dépenses de défense par militaire	Oui	Oui	Non
	3.3.2 Dépenses relatives en F et E			
	3.3.3 Nombre total de militaires déployés aux opérations ou missions			
	3.3.4 Distribution des dépenses de défense par ressource entrée (équipement, personnel, infrastructure, autre)			
	3.3.5 Contribution relative du Canada à la paix et à la sécurité internationales			

Tableau D-3. Tableau d'évaluation – Rendement (efficacité et économie). Le tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées pour évaluer les enjeux ou questions afin de déterminer le rendement du Programme des opérations des FAC sur le plan de l'efficacité et de l'économie.